

Benchmarking w zarządzaniu efektywnością organizacji.

1. Wstęp

W dobie ciągłych zmian rynkowych oraz rosnącej konkurencji przedsiębiorstwa chcące osiągnąć sukces muszą szukać źródeł uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Źródła te pozwalają być lepszym od konkurencji poprzez tworzenie większej wartości dla klientów mierzonej między innymi większą jakością produkowanych wyrobów lub świadczonych usług, których wynikiem jest satysfakcjonująca udziałowców efektywność biznesowa organizacji.

Zatem interesującym jest odpowiedź, w jaki sposób można uzyskać źródła przewagi konkurencyjnej i skąd można mieć pewność, że to właśnie ich wykorzystanie przyczyni się do bycia zwycięzcą na rynku? Wydaje się, więc słusznym wytypowanie i wdrożenie właściwego narzędzia zarządzania, które w odpowiedni sposób zaimplementowane w organizacji może przyczynić się do bycia lepszym od innych.

Obserwując zachowania rynkowe przedsiębiorstw w obecnym czasie i wzrost konkurencji w poszczególnych sektorach gospodarki oraz szybki przepływ informacji w układach biznesowych można stwierdzić, że tym narzędziem może być benchmarking. Narzędzie to jest obecnie w różny sposób wykorzystywane przez wiele funkcjonujących organizacji na rynku.

Benchmarking jest procesem polegającym na doskonaleniu efektywności własnej organizacji poprzez identyfikowanie, analizowanie, adaptowanie i wdrożenie rozwiązań stosowanych przez organizacje najbardziej efektywne w skali świata.¹

Zatem jest procesem bazującym na porównywaniu się z najlepszymi. Poprzez określanie i wprowadzanie metod dochodzenia do wyników, które uzyskują najlepsi może być gwarantem trwania i konkurowania przedsiębiorstw w swojej rynkowej grupie strategicznej.

Literatura wymienia kilka podstawowych rodzajów benchmarkingu:

- produktowy – służący głównie do realizacji strategii imitacji w dziedzinie produktu,

¹ J. Brilman, Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2002

- funkcjonalny – polegający na poszukiwaniu poza zajmowanym przez dany podmiot sektorem produktów odniesienia dla poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa, które chcemy udoskonalić,
- procesowy – polegający głównie na doskonaleniu zarządzania operacyjnego i dążeniu, poprzez to do podnoszenia efektywności i konkurencyjności,
- organizacyjny, wykorzystywany głównie w procesach restrukturyzacji i doskonalenia organizacji,
- strategiczny polegający na porównywaniu najważniejszych poziomów zarządzania, gdzie porównuje się tu wizję, misję oraz przyjęte przez liderów strategie marketingowe w celu identyfikacji kluczowych czynników ich powodzenia,
- wewnętrzny, polegający na porównywaniu sposobów realizacji tych samych funkcji w różnych komórkach organizacji,
- konkurencyjny, polegający na wyjściu z porównaniami do otoczenia konkurencyjnego,
- funkcjonalny ogólny zakładający istnienie procesów, których przebieg jest identyczny, niezależnie od rodzaju działalności jakim zajmują się dane podmioty.²

Wszystkie rodzaje benchmarkingu mają jeden wspólny cel – podniesienie efektywności organizacji wobec innych uczestników grupy rynkowej przy zachowaniu tzw. „Partnerstwa Benchmarkingowego”, które powinno oznaczać wzajemnie korzystną wymianę informacji o najlepszej praktyce biznesu, prowadzącą do poprawy wyników wszystkich zaangażowanych przedsiębiorstw.³

2. Praktyczne wdrożenie benchmarkingu w przedsiębiorstwie.

Obserwując obecnie realizowane zachowania przedsiębiorstw oraz sposoby wykorzystywania teorii zarządzania w praktycznej ich implementacji można przedstawić przykładowy sposób skutecznego wdrożenia procesu benchmarkingu w organizacjach.

² K. Perechudy, Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody, formy i narzędzia skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem, Praca zbiorowa, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000

³ T. Bendell, L. Boulter, Benchmarking, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000

Poszczególne jego kroki powinny przede wszystkim dać informacje, które właściwie przetworzone w formie analizy pozwolą na właściwe podejmowanie decyzji przez zarządzających.

Proces praktycznego wdrożenia benchmarkingu w organizacji powinien być realizowany według zasady „Project Management” polegającej na zastosowaniu wiedzy, umiejętności, narzędzi oraz technik w działaniach realizowanych w projekcie w celu spełnienia wymagań danego projektu.

Osiąga się to za pomocą procesów: rozpoczęcia, planowania, realizacji, kontroli oraz zakończenia.⁴

Powinien także bazować na tzw. trójkącie logistycznym obejmującym parametry czasu, kosztów i jakości realizowanych prac wdrożeniowych.

Proces ten ponadto powinien być w pełni zaakceptowany przez najwyższe kierownictwo przedsiębiorstwa przy aprobacie wszystkich pracowników organizacji.

Poniżej przedstawiono kolejność poszczególnych działań niezbędnych do skutecznego wdrożenia benchmarkingu w organizacji do podniesienia jej efektywności.

- 1) Zdefiniowanie celów, które organizacja chce osiągnąć po pełnym wdrożeniu procesu benchmarkingu w organizacji. Cele te powinny spełniać zasadę SMART – specyficzne, mierzalne, odpowiednie, realne i terminowe – oraz powinny być zgodne z zasadą MOST – dotyczącą kaskadowania celów, M - misja, wizja, O – cele, S – strategia, T – działania taktyczne.
- 2) Przeprowadzenie wewnętrznej oceny obecnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Może to obejmować właściwe zamodelowanie procesów biznesowych w organizacji z podziałem np. na procesy zasadnicze – realizowane wzdłuż tworzenia łańcucha wartości dla klienta od identyfikacji potrzeb klienta poprzez marketing, przegląd umowy, projektowanie i rozwój wyrobu lub usługi, planowanie produkcji wyrobów lub świadczenie usług, magazynowanie, wysyłkę, sprzedaż, procesy zarządzające, do których można zaliczyć: planowanie i zarządzanie strategiczne, controlling i rachunkowość zarządczą, zarządzanie zasobami ludzkimi oraz procesy wspomagające mające doprowadzić do niezakłóconego funkcjonowania procesów zasadniczych obejmujące: zakupy, zarządzanie infrastrukturą, zarządzanie środowiskiem pracy,

⁴ Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) PMBOK GUIDE 2000 Edition, MT&DC Management Training & Development Center

zarządzanie zapisami i dokumentami. Modelowanie procesów powinno być realizowane zgodnie z zasadą PDCA – zaplanuj, wykonaj, sprawdź, działaj.

- 3) Opomiarowanie procesów biznesowych uwzględniające parametry: czas, koszt, jakość, ilość, termin, satysfakcję klienta wewnętrznego i zewnętrznego poprzez zdefiniowanie wskaźników monitorowania i pomiarów dla każdego z procesów określonych w tzw. „Mapie Procesów”.
- 4) Wybór partnerów do przeprowadzenia procesu benchmarkingu
W tym kroku należy wyłonić partnerów do benchmarkingu na podstawie selekcji firm poprzez analizy baz danych, wiedzę firmy o gospodarce i rynku, wywiady, publikacje, analizy osiągnięć, nagród, kierując się kryterium wyboru najbardziej odpowiednie przedsiębiorstwo, dla którego pozyskane informacje pozwolą podnieść efektywność biznesową firmy.
- 5) Podpisanie umowy z partnerami benchmarkingowymi.
W umowie pomiędzy partnerami należy uwzględnić prawne aspekty dotyczące poufności, prawa własności intelektualnej i przepisy dotyczące zwalczania nieuczciwej konkurencji. Można przy tym podpisać między innymi Kodeks etyczny opracowany przez International Benchmarking Clearinghouse – Międzynarodowe Centrum Informacji Benchmarkingowej, agendę Amerykańskiego Centrum Produktywności i Jakości – APQC.
- 6) Porównanie benchmarkingowe z partnerami.
W tym najważniejszym elemencie następuje porównanie firmy na poziomie procesu benchmarkingu organizacji, procesów funkcjonujących w organizacji, porównywanie przebiegów tych procesów oraz co jest najbardziej istotne porównanie wskaźników oceniających zdolność organizacji do realizacji założonych celów, oraz wskaźników liczonych i monitorowanych oceniających skuteczność i efektywność realizowanych w firmach procesów. Porównanie może dotyczyć także stopnia wykorzystania posiadanych zasobów.
- 7) Wybór najlepszych wskaźników, które występują w porównywanych ze sobą organizacjach i realizowanych przez nie procesach – wybór tzw. Best Practices.
W tym kroku następuje porównanie wyników realizowanych przez poszczególne organizacje – partnerów benchmarkingowych – głównie na poziomie organizacji i procesów. Wybór najbardziej optymalnych

wskaźników dla organizacji. Podzielenie się wiedzą na temat przebiegu procesu benchmarkingu.

- 8) Wdrożenie działań mających na celu dojście przez organizacje biorące udział w projekcie do najlepszych, optymalnych wskaźników wyłonionych w trakcie benchmarkingu mające na celu podniesienie ich efektywności. W tym kroku następuje ponowna ocena funkcjonowania firmy i realizowanych procesów w celu określenia słabych stron, mocnych stron firmy, szans i zagrożeń oraz tzw. potencjałów poprawy i doskonalenia mających za zadanie określenie przyczyn nie osiągnięcia wskaźnika (Best Practices) i zdefiniowanie działań prowadzących do jego uzyskania.
- 9) Ocena skuteczności realizacji założonego projektu benchmarkingowego. W tym ostatnim kroku następuje porównanie postawionych założeń przed realizacją projektu benchmarkingu z osiągniętymi wynikami oraz określenie rozbieżności i ich krytyczna ocena. Zakończenie realizacji projektu benchmarkingu.

Jak wynika z przedstawienia praktycznego procesu benchmarkingu nie jest to zadanie łatwe. Niemniej jednak praca wykonana w trakcie jego realizacji może przyczynić się do wykorzystania w trakcie jego realizacji może przyczynić się do uzyskania znacznej wiedzy w organizacji, co w perspektywie długoterminowej jak i krótkoterminowej może dać wymierne, gwarantujące sukces wyniki.

3. Zakończenie.

W Polsce proces benchmarkingu w takiej formie, jaka została przedstawiona w artykule nie jest jeszcze dobrze rozpowszechniony. Zainteresowanie jednak tym narzędziem w formie praktycznego wykorzystania jest jednak duże. Jest to tym bardziej istotne, że wyrównywanie się poziomów jakości pomiędzy konkurentami i ich wyrobami lub usługami prowadzi do tego, że firmy szukają ciągle źródeł, które pozwolą im wygrać na rynku. Właśnie benchmarking i jego wdrożone założenia mogą skutecznie się do tego przyczynić.

4. Literatura.

- 1) J. Brilman, Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2002
- 2) K. Perechudy, Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody, formy i narzędzia skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem, Praca zbiorowa, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000
- 3) T. Bendell, L. Boulter, Benchmarking, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000
- 4) Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) PMBOK GUIDE 2000 Edition, MT&DC Management Training & Development Center