

Benchmarking, czyli naśladowanie najlepszych

Na rynku mamy sporą konkurencję? Może warto sięgnąć po metodę zarządzania zwaną benchmarking.



Paweł Żuraw

Przyszłowie mówi, że lepiej uczyć się na cudzych sukcesach niż na własnych błędach. Branie przykładu od innych, naśladowanie ich, kopiowanie cudzych pomysłów i rozwiązań jest pewnie tak stare, jak historia ludzkości.

■ Początki powstania

W latach 50. XX w. Japończycy rozpoczęli odwiedzanie firm na całym świecie, aby zaadaptować w swoich przedsiębiorstwach podpatrzone tam efektywne rozwiązania organizacyjne. W ten sposób zapoczątkowany został import wiedzy w ramach kontraktów, których w latach 1952 – 1984 zawarli około 42 tys., przyswajając w ten sposób nowoczesne technologie i tzw. know-how (z ang. wiedzieć jak). Na przełomie lat 70. i 80. XX w. amerykańska korporacja Rank Xerox coraz gorzej radziła sobie na rynku z produktami japońskich wytwórców. Wówczas menedżerowie tej firmy zdecydowali, aby dokładnie przyjrzeć się japońskim urządzeniom biurowym i porównać je z własnymi produktami. Podobno właśnie wtedy powstał zarys metodycznego porównywania własnych rozwiązań technicznych, technologicznych czy organizacyjnych ze stosowanymi przez liderów, a więc najlepsze firmy w danej branży. Zjawisko to nazwano benchmarkingiem.

Nazwa ta pochodzi od terminu „benchmark” z dziedziny topografii, oznaczającego punkt orientacyjny geodety wyzna-

czający pewną pozycję, punkt odniesienia. Współcześnie termin ten ma także znaczenie ekonomiczne. W opinii Amerykańskiego Centrum Produktowności i Jakości benchmark oznacza „najlepsze w swojej klasie” osiągnięcie, które uważa się za najwyższy standard, wzorzec doskonałości i profesjonalizmu.

■ Istota benchmarkingu

Benchmarking jako nowa metoda doskonalenia organizacji był niezwykle popularny w latach 90. XX w., stając się ważnym narzędziem radzenia sobie z nasilającą się walką konkurencyjną w warunkach gospodarki globalnej. Jednocześnie należy podkreślić, że zainteresowanie tą metodą nie maleje. Studia literaturowe potwierdzają, iż benchmarking znajduje co-

Benchmarking to przymierzanie się do najlepszych w swojej klasie

E.E. Sprow

raz liczniejsze zastosowania praktyczne w wielu sektorach.

Czytając liczne definicje benchmarkingu, a następnie porównując je do działalności ośrodków szkolenia kierowców, można powiedzieć, że w procesie kształcenia kandydatów na kierowców istota tej metody zarządzania będzie polegała na:

1. Uczeniu się od innych firm osiągających bardzo dobre wyniki poprzez np. porównywanie ich statystyk związanych ze zdawalnością czy indywidualnym podejściem do kursantów.
2. Wyszukiwaniu najlepszych cech cudzych usług w celu wykorzystania ich do doskonalenia własnych.
3. Regularnym mierzeniu oraz porównywaniu jednej kategorii działań organizacyjnych naszego przedsiębiorstwa

do lidera szkoleniowego (bez ograniczeń geograficznych), co ma pomóc w usprawnieniu jego działalności.

Uogólniając, można powiedzieć, że benchmarking jest uniwersalną metodą doskonalenia własnych rozwiązań organizacyjnych, szkoleniowych poprzez wykorzystywanie wiedzy i doświadczenia innych przedsiębiorstw, zwykle najlepszych w danej dziedzinie. Przedmiotem doskonalenia naszej firmy może być każdy aspekt jej funkcjonowania, każdy jej proces, każda pełniona funkcja. Benchmarking jest postrzegany jako stały, systematyczny proces oceny produktów, usług i procesów, ich porównywania z tymi, które są uznawane za najlepsze praktyki.

Benchmarking może być traktowany jako narzędzie zarządzania strategicznego firmą, co ułatwia osiągnięcie celów długofalowych. Specjaliści podkreślają, że skupienie na wynikach finansowych w krótkim czasie bez uwzględnienia ogólnej strategii organizacyjnej może powodować katastrofalne wręcz skutki w długim okresie. Konieczne jest zatem przyjęcie perspektywy długoterminowej oraz wykorzystanie zintegrowanych wyników finansowych i niefinansowych w taki sposób, aby skutecznie wpływać na poprawę konkurencyjności organizacji jako całości. Proces ten gwarantuje, że zaistnieje konsensus pomiędzy pomiarem wyników zarówno w krótkim, jak i w długim okresie oraz że będą one zgodne z misją i celami organizacji.

■ Etapy wdrażania benchmarkingu

W procedurze benchmarkingowej można wyróżnić cztery zasadnicze fazy:

- zaplanowanie i przygotowanie przedsięwzięcia
- zgromadzenie niezbędnych informacji
- analiza i zaprojektowanie usprawnień
- wdrożenie.

Niektórzy specjaliści uważają, że fundamentalne znaczenie dla powodzenia benchmarkingu mają następujące jego etapy:

- 1) dokładne poznanie własnego rodzaju działalności – ocena jej silnych i słabych stron
- 2) rozpoznanie liderów danej branży, głównych konkurentów – poznanie ich sił i słabości
- 3) włączenie w swoją działalność najlepszych praktyk liderów sektora, w którym funkcjonujemy, poprzez ich naśladowanie
- 4) uzyskanie przewagi (co z pewnością będzie bardzo trudne), czyli pójście o krok dalej, poza najlepsze praktyki i zajęcie pozycji lidera w sektorze.

Przykładowe etapy wdrażania benchmarkingu przedstawione są na poniższym rysunku. W najprostszym schemacie zastosowania benchmarkingu w przedsiębiorstwie usługowym z branży transportowej czy szkoleniowej można wykorzystać m.in. takie mierniki, jak:

- na wejściu – koszty zużytych materiałów, wielkość zatrudnienia, amortyzacja środków trwałych itd.
- na wyjściu – przychód ze sprzedaży usług, liczba przewiezionych pasażerów, liczba wyszkolonych kursantów.

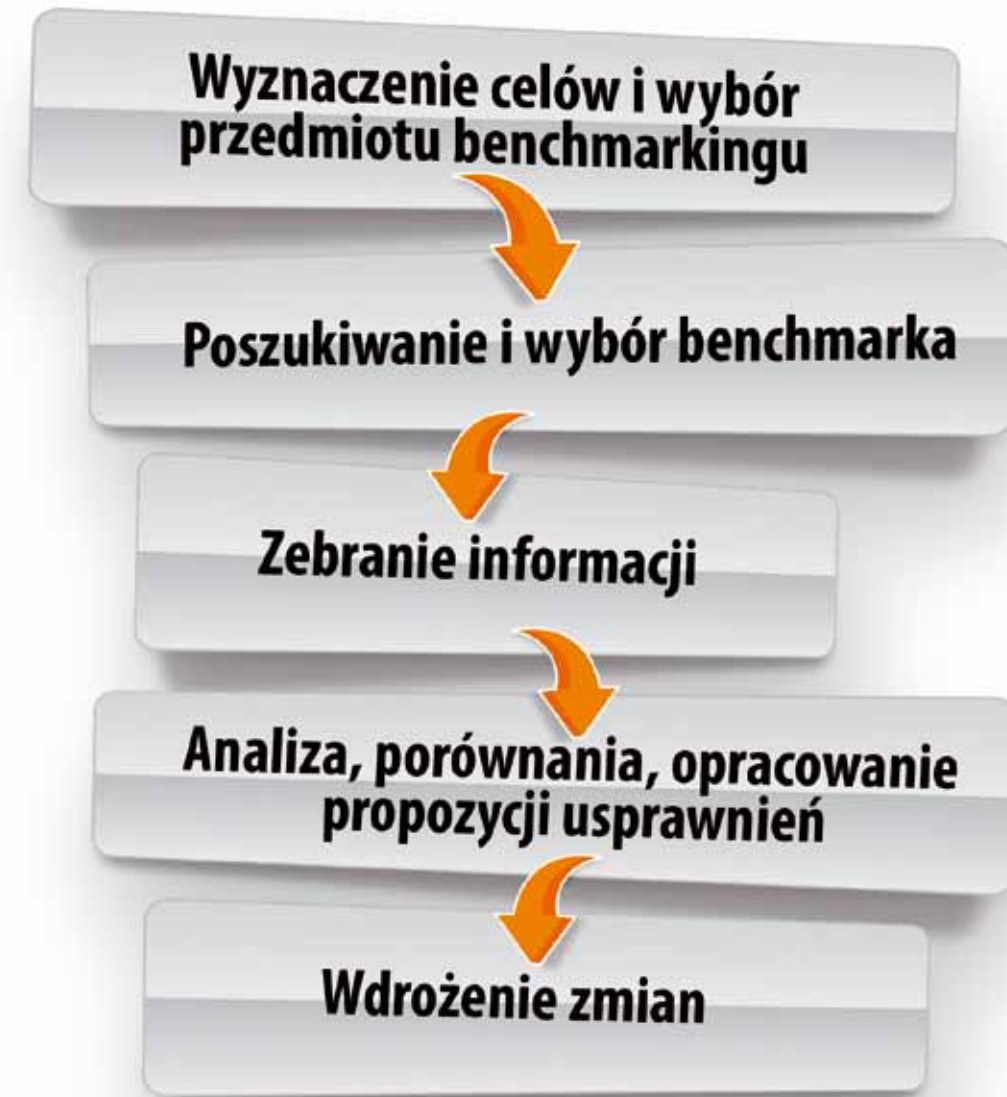
■ Ocena metody

Benchmarking, podobnie jak inne wcześniej już opisywane koncepcje zarządzania, przynosi wiele korzyści organizacjom. Ma jednak pewne wady, a jego wykorzystanie może niestety napotykać na liczne bariery. Do głównych zalet tej metody zarządzania można zaliczyć następujące elementy:

- motywacja do ciągłego uczenia się
- inspiracja do przyspieszania procesów doskonalenia i przeprowadzania zmian
- przyczynianie się do wzrostu innowacyjności produktów, usług i procesów
- nastawienie na wzrost efektywności pracy
- mobilizacja do ustalania ambitnych celów operacyjnych i strategicznych.

W stosowaniu benchmarkingu trzeba jednak pamiętać o pewnych jego słabościach, a do nich można zaliczyć:

- czasochłonność zbierania informacji i analiz
- możliwość poniesienia zbyt wysokich kosztów
- możliwość wyboru niewłaściwego benchmarka
- zbyt duże skupienie się na wskaźnikach i danych liczbowych.



Należy także podkreślić, że istnieje wiele barier i problemów związanych z wykorzystaniem benchmarkingu, np. obawa wielu organizacji przed ujawnieniem informacji dotyczących źródeł przewagi konkurencyjnej. Warto też podkreślić, że stosujący benchmarking mogą w pewnych sytuacjach stawać przed dylematami etycznymi. Istnieje tutaj ryzyko podkradania informacji od najlepszych w swojej branży. Można tutaj nawet nieświadomie wykorzystywać ten sam język marketingowy, łącznie z tym samym tekstem, albo podsyć się pod nazwę lidera.

Świadomy menedżer będzie jednak zawsze ostrożnie podchodził do wprowadzania zmian i usprawniania swojej organizacji. Zmian nie można dokonać od razu, należy rozłożyć je w czasie. Dzięki temu rozkłada się ryzyko niepowodzenia.

Należy mieć nadzieję, że zmiany, jakie od nowego roku proponuje naszej branży ministerstwo, nie będą działały na nas demotywująco, a opisane metody i koncepcje, choćby w małej części, przyczynią się do wprowadzania nowych skutecznych rozwiązań. Oby tak się stało. ■