

**Politechnika Wrocławska**  
**Wydział Informatyki i Zarządzania**

**Adam Świda**

**WYKORZYSTANIE BENCHMARKINGU  
W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM**

**Praca doktorska**

**Napisana pod kierunkiem**

**Prof. dr hab. Mieczysława Moszkowicza**

**Wrocław 2001**

# SPIS TREŚCI

|            |   |
|------------|---|
| Wstęp..... | 5 |
|------------|---|

## **Rozdział pierwszy**

### **Rola wzorca w usprawnianiu zarządzania przedsiębiorstwem**

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| 1. Zmiany, wiedza i wzorce w organizacji.....       | 11 |
| 2. Znaczenie innowacji dla rozwoju organizacji..... | 18 |

## **Rozdział drugi**

### **Benchmarking – geneza, istota, forma i rodzaje**

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Geneza benchmarkingu.....                                      | 27 |
| 2.1.1. Uwarunkowania powstania benchmarkingu.....                   | 28 |
| 2.2. Etymologia i definicje benchmarkingu.....                      | 35 |
| 2.3. Rodzaje benchmarkingu.....                                     | 40 |
| 2.3.1. Kryterium obiektu (wzorca).....                              | 42 |
| 2.3.2. Kryterium przedmiotu.....                                    | 51 |
| 2.3.3. Wady i zalety przedstawionych rodzajów benchmarkingu.....    | 56 |
| 2.4. Pozostałe rodzaje benchmarkingu występujące w literaturze..... | 59 |
| 2.4.1. Benchmarking marketingowy.....                               | 59 |
| 2.4.2. Benchmarking sektorowy i benchmarking warunków ramowych..... | 60 |
| 2.4.3. Benchmarking projektu.....                                   | 63 |
| 2.4.4. Benchmarking globalny.....                                   | 63 |
| 2.5. Podsumowanie.....                                              | 64 |

## **Rozdział trzeci**

### **Wdrażanie benchmarkingu w przedsiębiorstwie**

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 3.1. Wstępne warunki do realizacji benchmarkingu.....  | 66 |
| 3.1.1. Wymagania wobec zespołu benchmarkingowego ..... | 69 |



|                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| 3.2. Przegląd procedur benchmarkingu.....                    | 70  |
| 3.3. Wybór optymalnej procedury benchmarkingu.....           | 82  |
| 3.3.1. Podjęcie decyzji co do przedmiotu benchmarkingu.....  | 84  |
| 3.3.2. Rozpoznanie współuczestników benchmarkingu.....       | 90  |
| 3.3.3. Zbieranie informacji.....                             | 97  |
| 3.3.3.1. Weryfikacja uzyskanych informacji.....              | 101 |
| 3.3.4. Analiza.....                                          | 102 |
| 3.3.4.1. Uporządkowanie zgromadzonych informacji.....        | 103 |
| 3.3.4.2. Jakościowa kontrola informacji .....                | 104 |
| 3.3.4.3. Normalizacja danych.....                            | 105 |
| 3.3.4.4. Identyfikacja i niwelacja luk w funkcjonowaniu..... | 106 |
| 3.3.5. Adaptacja.....                                        | 115 |
| 3.4. Uwagi podsumowujące i ocena metody benchmarkingu.....   | 120 |

## **Rozdział czwarty**

### **Benchmarking a wywiad gospodarczy**

|                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1. Wywiad gospodarczy.....                                 | 125 |
| 4.1.1. Pojęcie definicja i istota wywiadu gospodarczego..... | 125 |
| 4.1.2. Prawne aspekty wywiadu gospodarczego .....            | 129 |
| 4.1.2.1. Doświadczenia różnych krajów.....                   | 130 |
| 4.2. Etyka w praktyce benchmarkingu .....                    | 134 |
| 4.2.1. Otwarta natura benchmarkingu.....                     | 135 |
| 4.2.2. Prawne aspekty benchmarkingu.....                     | 137 |
| 4.2.3. Kodeksy postępowania benchmarkingu.....               | 140 |

## **Rozdział piąty**

### **Benchmarking w polskich przedsiębiorstwach badania empiryczne**

|                                              |     |
|----------------------------------------------|-----|
| 5.1. Powody podjęcia badań empirycznych..... | 149 |
|----------------------------------------------|-----|

|                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.1.1. Charakterystyka próby badawczej i wybór metody badań.....                            | 150 |
| 5.1.2. Opis ankiety badawczej.....                                                          | 152 |
| 5.2. Prezentacja wyników badań.....                                                         | 153 |
| 5.2.1. Podstawowe informacje o badanych przedsiębiorstwach .....                            | 153 |
| 5.2.2. Rezultaty badań.....                                                                 | 155 |
| 5.2.2.1. Informacje zewnętrzne jako źródło rozwiązywania problemów<br>przedsiębiorstw ..... | 155 |
| 5.2.2.2. Obszary stosowania porównań w polskich przedsiębiorstwach.....                     | 158 |
| 5.2.2.3. Identyfikacja luk i przeszkody w stosowaniu rozwiązań obcych.....                  | 160 |
| 5.2.2.4. Ocena procesu benchmarkingu.....                                                   | 168 |
| 6. Podsumowanie i wnioski.....                                                              | 180 |
| 6.1. Ocena benchmarkingu.....                                                               | 180 |
| 6.2. Benchmarking w polskich przedsiębiorstwach.....                                        | 181 |
| 6.3. Stosowanie benchmarkingu w świetle procesów transformacyjnych.....                     | 183 |
| Załącznik nr 1 .....                                                                        | 185 |
| Załącznik nr 2.....                                                                         | 190 |
| Załącznik nr 3.....                                                                         | 191 |
| Załącznik nr 4.....                                                                         | 194 |
| Literatura.....                                                                             | 202 |

## WSTĘP

Immanentną cechą współczesnej gospodarki są skokowe zmiany w wielu jej dziedzinach. Przedsiębiorstwo funkcjonujące w gospodarce rynkowej musi koncentrować swoją uwagę na przemianach, jakie się wokół niego dokonują. Zmienność otoczenia i ich intensywność wymaga od współczesnych organizacji podjęcia szeregu procesów dostosowawczych, których rezultatem jest wprowadzanie zmian. Zmiany te dotyczą obszaru techniki i obszaru zarządzania. Jednak bez względu na rodzaj i charakter zmian, wprowadzanie ich wymaga racjonalnego i efektywnego procesu zarządzania zmianami. Aby proces zarządzania zmianami był efektywny, należy dokonać wyboru odpowiedniej dla danej organizacji metody zarządzania.

Współczesna nauka organizacji i zarządzania rekomenduje różne koncepcje i metody zarządzania, które można wykorzystać w procesach adaptacyjnych dokonywanych przez organizację wobec zmieniającego się otoczenia. Do tych koncepcji i metod zaliczyć można np.: Lean Management, Business Process Reengineering, Outsourcing, Total Quality Management, Time Based Management.

Nowe koncepcje i metody zarządzania powstają najczęściej w Stanach Zjednoczonych i stamtąd są eksportowane na cały świat. Jedną z takich koncepcji, która wzbudziła duże zainteresowanie najpierw w USA a potem na całym świecie, jest metoda zwana benchmarkingiem. Benchmarking jest metodą poszukiwania wzorcowych sposobów postępowania, umożliwiających osiągnięcie lepszych wyników poprzez uczenie się od innych. Podstawą tej metody jest założenie, że każde przedsiębiorstwo ma pewne słabe strony. Aby je przezwyciężyć, trzeba podjąć, niekiedy żmudny, proces usprawnień. W procesie tym będą występować również błędy. W rezultacie koszt usprawnienia może okazać się nieadekwatny do wyników, które ujawniają się po dłuższym czasie. Powstaje więc pytanie, czy nie można dojść do tego samego celu na skróty przez naśladownictwo wzorców zewnętrznych. Naśladownictwo ma miejsce we wszystkich sferach ludzkiej działalności: sporcie, sztuce, nauce oraz gospodarce. W gospodarce proces naśladownictwa został odpowiednio ustrukturalizowany i sformalizowany, co doprowadziło do powstania precyzyjnej i skutecznej metody zwanej benchmarkingiem.

W literaturze naukowej zakresu organizacji i zarządzania pojawiło się wiele publikacji i opracowań opisujących tę metodę i korzyści wynikające z jej stosowania. Publikacje te

spowodowały wzrost zainteresowania tą metodą w krajach wysoko rozwiniętych. Procesy te sprawiły, iż zainteresowanie benchmarkingiem objęło ośrodki naukowe i przemysłowe. Potwierdzeniem tego jest wzrastająca liczba konferencji naukowych poświęconych tej metodzie oraz powstanie wielu organizacji i stowarzyszeń, zajmujących się promocją benchmarkingu. Benchmarking stale zwiększa swoje znaczenie i wpływa na współczesny biznes. Wszystko to powoduje, że metoda benchmarkingu wymaga poznania i zaprezentowania.

Proponowana praca doktorska dotyczy zagadnień związanych z zarządzaniem zmianami w organizacji i stanowi próbę prezentacji benchmarkingu jako uniwersalnej metody, wspomagającej procesy wdrażania wzorcowych rozwiązań w różnych obszarach funkcjonowania organizacji.

## **1. Cele i tezy badawcze.**

Zasadniczym celem pracy jest *przedstawienie benchmarkingu jako nowoczesnej koncepcji i metody zarządzania zmianami w organizacji, które to zmiany przeprowadza się w odniesieniu do istniejących wzorców.*

Na podstawie tak ustalonego celu zasadniczego wyznaczono cele dodatkowe, których realizacja wymaga dokonania przeglądu literatury oraz przeprowadzenia badań empirycznych. Część teoretyczna pracy koncentruje się na następujących celach:

1. Zaprezentowanie genezy i źródeł benchmarkingu.
2. Przedstawienie definicji i metodyk benchmarkingu.
3. Uporządkowanie stanu wiedzy dotyczącej benchmarkingu.
4. Określenie czym dokładnie jest benchmarking (granice pomiędzy benchmarkingiem a wywiadem gospodarczym oraz szpiegostwem przemysłowym - systematyzacja uzupełnienie i przedstawienie prawidłowej interpretacji tych zagadnień).
5. Określenie skłonności przedsiębiorstw do korzystania z doświadczeń innych firm.
6. Zbadanie, czy przedsiębiorstwa są gotowe do stosowania wzorcowych rozwiązań, które zostały zaobserwowane w innych firmach.
7. Poznanie zakresu przedmiotowego obserwacji i analizy porównawczej, dokonywanych w przedsiębiorstwach.
8. Określenie zakresu przedsiębiorstw stosujących benchmarking.
9. Poznanie poziomu znajomości tej metody wśród przedsiębiorstw różnych branż.
10. Określenie częstotliwości stosowania benchmarkingu oraz jego rodzajów.
11. Zbadanie sposobu oceny benchmarkingu w polskich przedsiębiorstwach.

## 12. Przedstawienie najczęstszych barier we wdrażaniu metody benchmarkingu w polskich przedsiębiorstwach.

Jednym z najważniejszych elementów pracy doktorskiej jest postawienie i weryfikacja tez naukowych. Studia literatury i doświadczenia zawodowe autora pozwalają na sformułowanie następujących tez pracy doktorskiej:

- 1. Wykorzystywanie wzorców w zarządzaniu jest stosowane od dawna. Współcześnie jednak przyjęło ono postać metody zwanej benchmarkingiem, która systematyzuje proces wzorowania się na przodujących podmiotach zarządzania. Metoda ta jednak nie jest jeszcze w pełni dojrzała i jej rozwój ciągle trwa.*
- 2. Pojawienie się presji konkurencyjnej w polskiej gospodarce sprawiło, że benchmarking stał się metodą będącą przedmiotem zainteresowania przedsiębiorstw i istnieją już pewne preferencje, co do kierunków jej stosowania. Istotne różnice w kierunkach zastosowania benchmarkingu w krajach zachodnich i Polsce oraz pewna powierzchowność tych ostatnich dają podstawy do przypuszczeń, iż proces transformacji polskich przedsiębiorstw nie sięgnął jeszcze istoty konkurencyjności.*

Wynikiem przyjętych celów i sformułowanych tez badawczych jest układ pracy doktorskiej. Rozprawa składa się z pięciu rozdziałów, z których cztery mają charakter teoretyczny natomiast piąty jest rozdziałem empirycznym.

### **Rozdział I. Rola wzorca w usprawnianiu zarządzania przedsiębiorstwem.**

Przedmiotem pierwszego rozdziału jest problematyka zmian. Przedstawiono tutaj czynniki mające wpływ na konieczność dokonywania zmian w organizacji, podkreślono znaczenie wiedzy, jako zasobu niezbędnego przy dokonywaniu tych zmian. Następnie wskazano związki pomiędzy drogami pozyskiwania wiedzy w organizacji a wzorcami. Dokonano podziału wzorców na rzeczywiste i idealne. Ponadto zaprezentowano elementy teorii innowacji w związku z tym, że wprowadzanie zmian w przedsiębiorstwie można traktować jako działanie o innowacyjnym charakterze.

### **Rozdział II. Benchmarking – geneza, istota, forma i rodzaje.**

W literaturze spotyka się wiele rodzajów benchmarkingu - jest on różnie opisywany i definiowany. Rozdział drugi pracy jest poświęcony podstawowym zagadnieniom związanym z benchmarkingiem. Na początku przedstawiono genezę benchmarkingu i historię powstania metody. Dokonane to zostało w oparciu o poglądy i interpretacje wybranych autorów, którzy

znacząco przyczynili się do rozpropagowania metody, najpierw w Stanach Zjednoczonych a następnie w pozostałych krajach wysokorozwiniętych. Dalej zaprezentowano najbardziej znamienne definicje benchmarkingu, które zostały sformułowane przez autorów reprezentujących różne kraje i ośrodki naukowe.

Na podstawie analizy przedstawionych definicji benchmarkingu sformułowana została własna definicja tej metody. Następnie zaprezentowano i opisano poszczególne rodzaje benchmarkingu, które występują w literaturze przedmiotu. Prezentacja ta obejmuje najbardziej znane i popularne rodzaje benchmarkingu jak i mniej znane, które pojawiły się ostatnio na skutek ciągłej ewolucji metody benchmarkingu. Opisując poszczególne rodzaje benchmarkingu, starano się wskazać na istniejące podobieństwa i różnice występujące między poszczególnymi jego rodzajami. Celem tego działania było, możliwie jak największe, uporządkowanie stanu wiedzy, dotyczącej benchmarkingu.

### **Rozdział III. Wdrażanie benchmarkingu w przedsiębiorstwie.**

Treścią rozdziału trzeciego są procedury realizacji benchmarkingu w przedsiębiorstwie. Prowadząc studia literaturowe, można spotkać wiele różnych rodzajów benchmarkingu oraz sposobów jego realizacji. Dlatego też w tym rozdziale zawarto przegląd metodyk i procedur benchmarkingu. Na początku rozdziału zostały przedstawione wstępne warunki do realizacji benchmarkingu w przedsiębiorstwie. Przestrzeganie tych warunków jest nieodzowne dla odpowiedniego przeprowadzenia benchmarkingu w organizacji.

Zasadniczą częścią tego rozdziału jest przegląd procedur benchmarkingu z uwzględnieniem poszczególnych etapów, kroków i działań. Stosowanie się do tych metodyk powinno zapewnić sukces w realizacji benchmarkingu. Należy tutaj podkreślić, iż każda metodyka benchmarkingu ma swoje zalety i wady. Jednak cechą wspólną dla wszystkich jest inspiracja organizacyjnego procesu uczenia. Efektywność z zastosowania, którejś z prezentowanych metodyk, zależy w dużym stopniu od poprawnego określenia potrzeb organizacji oraz warunków jakie w tej organizacji występują. Podstawowym warunkiem osiągnięcia sukcesu dzięki, zastosowaniu benchmarkingu, jest wybór właściwego rodzaju benchmarkingu i odpowiedniej procedury jego realizacji. Aby tego dokonać, należy zrozumieć istotę, przebieg, wymagania oraz podstawowe zagrożenia i korzyści wynikające z tego wyboru.

Spośród wielu propozycji literaturowych na potrzeby pracy dokonano wyboru jednej, zdaniem autora najbardziej logicznej i spójnej metodyki benchmarkingu. Metodyka ta została poddana modyfikacjom. Na jej podstawie dokonano szczegółowego opisu poszczególnych

etapów i faz procedury benchmarkingu. Realizacja zgodnie z zaleceniami tej procedury powinna zapewnić sukces w stosowaniu benchmarkingu.

Pod koniec rozdziału wiele uwagi poświęcono typowym barierom i zagrożeniom, jakie pojawiają się przy realizacji benchmarkingu oraz najważniejszym korzyściom związanym z zastosowaniem metody w przedsiębiorstwie.

#### **Rozdział IV. Benchmarking a wywiad gospodarczy.**

Rozdział jest poświęcony uporządkowaniu stanu wiedzy dotyczącej związków benchmarkingu z wywiadem gospodarczym. W wielu wypadkach benchmarking jest utożsamiany z wywiadem gospodarczym. Dlatego metoda benchmarkingu jest postrzegana jako nieetyczny sposób gromadzenia informacji, w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej. Fakt ten stanowi jedną z podstawowych barier w stosowaniu benchmarkingu. W wielu wypadkach bariera ta prowadzi do niepodjęcia benchmarkingu w przedsiębiorstwach. Dzieje się tak dlatego, iż przedsiębiorstwa nie chcą posługiwać się nieetycznymi metodami jak i dlatego, że organizacje, będące obiektem benchmarkingu nie udzielają informacji z tych samych powodów. Z tej przyczyny rozdział ten definiuje czym jest wywiad gospodarczy, jakie są jego podobieństwa i różnice w stosunku do benchmarkingu. Podkreślić tutaj wypada, że wywiad gospodarczy w prezentowanym rozumieniu zachodnich autorów, jest całkowicie legalnym sposobem gromadzenia informacji i zawsze odbywa się w granicach prawa. Natomiast całą odpowiedzialność za zamieszanie pojęciowe i implikacje tym spowodowane ponosi szpiegostwo przemysłowe. Jest to całkowicie odmienny rodzaj gromadzenia informacji przez podmioty gospodarcze tzn. nielegalny i nieetyczny. Niemniej jednak wywiad gospodarczy w Polsce jest postrzegany jako szpiegostwo przemysłowe.

Zatem na potrzeby rozprawy należało wyraźnie rozgraniczyć benchmarking od wywiadu gospodarczego i szpiegostwa przemysłowego. Dokonano tego w oparciu o przedstawienie definicji, zakresu i metod związanych z wywiadem gospodarczym i szpiegostwem przemysłowym. Wskazano także relacje zachodzące pomiędzy nimi a stanowiącą przedmiot pracy, metodą benchmarkingu.

#### **Rozdział V. Benchmarking w polskich przedsiębiorstwach – badania empiryczne.**

W części empirycznej pracy zaprezentowano wyniki przeprowadzonych badań ankietowych, które pozwoliły określić poziom zainteresowania stosowaniem metody benchmarkingu w praktyce gospodarczej, a także obszary funkcjonowania przedsiębiorstw, w których istnieje największa możliwość i potrzeba jej wykorzystania. Ponadto badania

pozwoły na określenie procentowej liczby przedsiębiorstw, które już deklarują stosowanie metody benchmarkingu. W rozdziale tym zawarto i opisano praktyczną weryfikację przyjętych tez badawczych.



## Rozdział pierwszy

### Rola wzorca w usprawnianiu zarządzania przedsiębiorstwem

#### 1. Zmiany, wiedza i wzorce w organizacjach.

Ostatnie dziesięciolecia przyniosły ze sobą okres bezprecedensowych zmian. Zachodzą one na całym świecie, mają więc wymiar globalny. Głównymi siłami sprawczymi przeobrażeń są konkurencja, nowe światowe rynki zbytu, system finansowy, nowe wymagania psychologiczne i nowa sieć konkurencji. Wszechobecne zmiany powodują iż, począwszy od branży komputerowej po usługi finansowe, od telekomunikacji po opiekę zdrowotną, przedsiębiorstwa znajdują się w stanie permanentnej niepewności. Zmiany są elementem stale obecnym i nabierają coraz większego przyspieszenia. Ludzie potrzebują czasu, by przywyknąć do zmian, czasu, którego dziś już nie ma. Obecnie tempo zmian jest tak wielkie, że firmy mają do czynienia praktycznie z ciągłą zmianą rynku, a przetrwanie zależy od umiejętności szybkiego na nie reagowania. Wielu firmom ta sztuka się nie udaje. Jak pokazują dane, średni cykl życia firmy uległ skróceniu. Wpływ na to ma przede wszystkim dynamika postępu technicznego, która wywołuje zmiany strukturalne m.in. w technice i ekonomii. Wynikiem tej dynamiki w obszarze techniki jest skrócenie się cykli życia produktów i technologii, co pośrednio wpływa na cykl życia organizacji. Przedsiębiorstwa muszą więc stale dokonywać zmian w sferze techniki i w sferze organizacji. Obecnie w przedsiębiorstwach obie te sfery są ze sobą współzależne. Inaczej mówiąc, zmiany w jednej sferze implikują zmiany w drugiej. Dlatego też nieumiejętność wprowadzenia odpowiednio szybkiej zmiany i adaptacji do nowych warunków powoduje problemy w funkcjonowaniu organizacji. Z tego też powodu kierowanie zmianą w organizacji stało się dziś kluczowym elementem przewagi konkurencyjnej<sup>1</sup>. Obecnie przedsiębiorstwa o wiele wyraźniej niż kilka lat temu dostrzegają potrzebę zmian organizacyjnych. Umiejętność kierowania procesem zmian coraz powszechniej staje się elementem pracy każdego menedżera.

U schyłku ostatniej dekady XX wieku zachodnie społeczeństwo industrialne doświadcza zmian tak radykalnych i brzemiennych w skutki, że porównać je można tylko z rewolucją przemysłową. Rezultatem zachodzących zmian będzie prawdopodobnie nowy

---

<sup>1</sup> Pogląd przytoczony za L. Clarke [Clarke, 1997, s.1].

rodzaj społeczeństwa, tak odmienny od społeczeństwa industrialnego jak społeczeństwo przemysłowe różniło się od społeczeństwa agrarnego, które je poprzedzało.

Według D. Bella, A. Tofflera i A. Touriane [Jung, 1997, s.715] rozwój ludzkości od czasów prehistorycznych do nam współczesnych przedstawia się zgodnie z tabelą nr 1.

Tabela 1. Proces rozwoju ludzkości: teoria społeczeństwa postindustrialnego.

| Stopień rozwoju (faza) | Znaczące wynalazki techniczne | Podstawowa działalność gospodarcza | Systemy społeczne               | Periodyzacja                                              |
|------------------------|-------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Preagrarna             |                               | Myślistwo zbieractwo               | Plemienne społeczeństwo nomadów | Początki rodzaju ludzkiego (dwa do czterech milionów lat) |
| Agrarna                | Obróbka metali                | Gospodarka rolna                   | Osady rolnicze                  | Ok. 7000 lat przed narodzeniem Chrystusa                  |
| Industrialna           | Maszyna parowa                | Wytwarzanie towarów                | Miasta przemysłowe              | Ok. 1800 roku naszej ery                                  |
| Postindustrialna       | Komputer                      | Usługi                             | Spółeczności podmiejskie        | Rok 1965                                                  |

Źródło: [Sadler, 1997, s.13]

W kontekście tej pracy nie ma potrzeby omawiania wszystkich tych faz. Pod kątem dynamiki, wspomnianych już, zamian omówić należy ostatnią fazę tzn. postindustrializm<sup>2</sup>

Zdaniem M. Featherstone<sup>3</sup> nie ma jednoznacznej cezury czasowej na przejście z industrialnego do postindustrialnego typu wysoko rozwiniętej gospodarki rynkowej. Teoretycy mówią tutaj o latach osiemdziesiątych (szczególnie o drugiej ich połowie), jako o okresie, w którym ukształtowały się konstytutywne cechy nowego modelu. Cechy te mają zarówno charakter ekonomiczny jak i społeczno-kulturowy.

W dziedzinie gospodarczej, lata osiemdziesiąte i dziewięćdziesiąte jawią się jako triumf liberalizmu gospodarczego w krajach anglosaskich i czas jego przemożnego wpływu intelektualnego na politykę gospodarczą pozostałych krajów wysokorozwiniętych. Wobec utrzymującej się stagflacji lub recesji, władze tych krajów wprowadzały programy ograniczające zakres interwencjonizmu państwowego, obcinały wydatki na konsumpcję społeczną, prywatyzowały wiele, dziedzin dotychczas stanowiących monopol lub chronioną strefę działalności państwowej. Podejmowano też działania na rzecz zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku globalnym, co łączyło się z niższymi płacami i gorszymi warunkami pracy. W konsekwencji odbijało się to na poziomie wydatków konsumpcyjnych ludności. Wysokiemu poziomowi bezrobocia i licznym bankructwom

<sup>2</sup> Faza ta określana jest jako postmodernizm, postfordyzm czy późny kapitalizm [Jung, 1997, s.715]

towarzyszyły w rozwiniętych gospodarkach rynkowych takie zjawiska jak [Jung, 1997, s.718]:

- redystrybucja dochodów,
- realne zagrożenie bezrobociem grup zawodowo-społecznych nigdy w powojennej historii tym zjawiskiem nie dotkniętych - absolwentów najlepszych uniwersytetów, wysokich urzędników państwowych, dyrektorów firm, specjalistów itp.,
- rosnące zagrożenie przestępczością czy globalną klęską ekologiczną,
- konieczność znalezienia nowej pracy lub całkowitego przekwalifikowania zawodowego w późnym wieku;
- utrata stałej pracy na rzecz prac doraźnych, okresowych, na zlecenie (tzw. erozja pracy).

W epoce tej spadł udział tradycyjnych gałęzi przemysłowych, już nie tylko surowcowych, chemicznych czy wydobywczych, lecz także wytwarzających produkty o wysokim stopniu przetworzenia. Część produkcji została przeniesiona do krajów o niskim koszcie siły roboczej (Azji Południowo-Wschodniej i Europy Środkowo-Wschodniej). Dodatkowo tym zjawiskom towarzyszą przemiany w organizacji i technologii produkcji takie jak: oszczędne technologie, Just in Time, Outsourcing, alianse strategiczne, usuwanie barier w handlu światowym, komputeryzacja pozwalająca na wytwarzanie w małych seriach bardzo różnicowanych produktów tzw. CIM.

Zjawiska te mają swoje odbicie np. w zmianach zamożności regionów, gdyż centrum ekonomicznej atrakcyjności przesuwa się z takich miejsc jak choćby Pittsburg (centrum przemysłu stalowego w USA d. aut.), do doliny krzemowej w Kalifornii, czy ze środkowo zachodniej Anglii w okolice doliny Tamizy. Dzieje się tak dlatego, że coraz ważniejszym trendem jest zwiększenie wagi wiedzy i informacji, jako głównych sił rozwoju gospodarek postmodernistycznych. Ma to związek z pojawieniem się organizacji „wiedzochłonnych”, tak jak niegdyś zaistniały organizacje kapitało- i pracochłonne. Nowy typ gospodarki, zdaniem P. Sadlera charakteryzuje się tym, że jej głównym potencjałem jest „wiedza”, w przeciwieństwie do gospodarki przemysłowej, dla której głównym potencjałem był „kapitał”. W tym kontekście autor ma na myśli wiedzę rozpatrywaną w kategoriach nauk przyrodniczych – nowe odkrycia w dziedzinie fizyki, astronomii, matematyki, chemii czy biologii, częściowo zaś wiedzę na temat zastosowania osiągnięć naukowych w takich dziedzinach, jak inżynieria, elektronika czy medycyna [Sadler, 1997, s.19]. Ale pojęcie to dotyczy także wiedzy praktycznej, wspomagającej funkcjonowanie przedsiębiorstw i

---

<sup>3</sup> Pogląd przytoczony za B. Jungiem [Jung, 1997, s.718].

organizacji np. wiedzy stosowanej przez doradcę ds. zarządzania w celu poprawy pracy przedsiębiorstwa czy też wiedzy, jaką posługują się agencje reklamowe w celu zwiększenia sprzedaży towarów.

Znaczenie wiedzy, jako podstawy konkurowania współczesnych przedsiębiorstw postulują także H. Chwistecka-Dudek i W. Sroka. Ich zdaniem w globalnym i turbulentnym otoczeniu lat dziewięćdziesiątych przedsiębiorstwa mogą utrzymać swoją pozycję konkurencyjną, jeśli stale generują nową wiedzę, przyswajają ją i przekształcają w nowe kompetencje [Chwistecka-Dudek, ..., 2000, s.164]. Głównym więc zasobem przedsiębiorstwa pozwalającym poprawić jego pozycję konkurencyjną, jest wiedza, dzięki której przedsiębiorstwo jest w stanie dokonywać zmian. Tak rozumiana wiedza łączy w sobie trzy charakterystyczne cechy, które odróżniają ją od innych zasobów ekonomicznych:

- nie może być konsumowana w taki sam sposób, jak kapitał czy praca,
- jako własność jest trudniejsza do ochrony aniżeli inne rodzaje zasobów,
- jej wpływ na gospodarkę jest niezmiernie trudno oszacować w kategoriach ilościowych.

Pojawienie się gospodarki „wiedzołonnej” powoduje, iż na znaczeniu tracą tradycyjne jej rodzaje takie jak: pracochłonne i kapitałochłonne. Powstanie nowego typu gospodarki jest tak samo istotne dla procesu rozwoju gospodarczego, jak przejście od produkcji do usług. W kolejnym stadium rozwoju gospodarczego sukces odnosić będą te państwa i te przedsiębiorstwa, które zainwestują więcej w badania i rozwój, oświatę oraz szkolenie, oraz te, które pokuszą się o wynalezienie wiedzy i jej jak najlepsze praktyczne wykorzystanie w warunkach rynkowych. Będzie rosło znaczenie ścisłych związków tworzonych między światem biznesu a światem organizacji „wiedzołonych”, takich jak uniwersytety [Sadler, 1997, s.70].

Na tle tych zmian okazało się, iż dzięki temu kapitał staje się coraz bardziej mobilny, handel i siła robocza uległy daleko idącej deregulacji, a tradycyjna „fordowska” konkurencja cenowa przeniosła się w sferę innowacji i umiejętności.

Wobec tak dużego znaczenia wiedzy jako składnika produkcji, należy się zastanowić nad drogami pozyskania wiedzy na potrzeby organizacji.

Problem ten jest poruszany przez niemieckich autorów H. Steinmana i G. Schreyöggę. Według tych autorów wiedza danej organizacji objawia się zasadniczo w postaci specyficznych dla niej teorii działań. Na bazie najnowszych teorii systemów te specyficzne teorie można interpretować jako samodzielne, wytworzone przez system, wzorce działań i oczekiwań, tzn. w zderzeniu z (złożonym) otoczeniem system wytwarza wzorce interpretacyjne, do których odwołują się jego działania, a nawet wszelkie procesy

przetwarzania informacji [Steinman, Schreyögg, 1995, s.300]. Przy takim spojrzeniu organizacja uczy się wtedy, kiedy w dowolny ale skuteczny sposób restrukturyzuje samodzielnie wytworzone wzorce działań i oczekiwań. Restrukturyzację teorii działań można tu pojmować – co ma decydujące znaczenie – zarówno w sensie reaktywnym, jako zorientowana na doświadczenie, jak i również w sensie proaktywnym, jako zorientowaną na oczekiwania, czyli odnoszącą się do zdarzeń, które wystąpią w przyszłości. Merytoryczne rozróżnienie poszczególnych elementów, zawartych w koncepcji organizacyjnego uczenia się, pozwala zidentyfikować płaszczyzny i sposoby uczenia się. Wspomniani już autorzy wyróżniają cztery podstawowe sposoby organizacyjnego uczenia się: (1) uczenie się poprzez doświadczenia własne, (2) uczenie się poprzez doświadczenia cudze, (3) uczenie się poprzez włączanie nowej wiedzy, (4) samodzielne generowanie nowej wiedzy.

1. **Uczenie się poprzez doświadczenia własne** nawiązuje bezpośrednio do nagromadzonych w przeszłości doświadczeń danej organizacji. Istotą jest tu koncentrowanie na przyczynianiu się do sukcesu, zdolności do generowania i adaptacji określonych rozwiązań, wzorców działania, procedur itp. Do kategorii tej zalicza się zarówno rozpowszechnione pojęcie *learning by doing*, jak również uczenie się będące rezultatem eksperymentów i czynnych procesów badawczych, zaprojektowanych i przeprowadzanych przez daną organizację. Skutecznemu uczeniu się poprzez doświadczenia przypisuje się nie tylko zamierzone ale i niezamierzone efekty doświadczeń zebranych raczej przypadkowo. Z organizacyjnego punktu widzenia uczenia się istotne jest to, że doświadczenia z przeszłości wchodzi do organizacyjnego zasobu wiedzy w procesie restrukturyzacji.
2. **Uczenie się poprzez doświadczenia cudze** to takie, kiedy dana organizacja ma wgląd w doświadczenia innej organizacji, modyfikuje je i wykorzystuje dla własnych potrzeb (np. w odniesieniu do strategii, wewnętrznych procesów lub pewnych technologii). Tego rodzaju procesy uczenia się mogą zostać uruchomione na wiele różnych sposobów: np. przez spotkania członków organizacji na konferencjach, targach itd., przez kontakty ze wspólnymi dostawcami, doradcami handlowymi itd. Również zamierzone badania, takie jak systematyczne analizy doniesień prasowych, prac naukowych lub innych publikacji jakiejś organizacji, mogą być przydatne w tym „uczeniu się z drugiej ręki” – w takim samym stopniu jak (zwykle nielegalne) szpiegostwo.

Natomiast niezamierzone uczenie się polega na rozpowszechnianiu się i wspólnym wykorzystywaniu wiedzy pochodzącej z doświadczenia danej organizacji jako **mechanizmu dyfuzji**: pewna konkretna wiedza danej organizacji stopniowo przedostaje

się do publicznej wiadomości i przenika do określonej liczby zainteresowanych organizacji np. organizacji danej branży (model dyfuzji wiedzy, krzywa doświadczeń).

Wreszcie w tym sposobie uczenia się można sobie wyobrazić uczenie się na drodze instrukcji, a więc zamierzonej restrukturyzacji bazy wiedzy. Tego rodzaju uczenie się występuje zwykle w klasycznej sytuacji „uczenia kogoś” Określenie to oznacza, że nowe procedury, umiejętności i postawy mogą w systematyczny sposób być przekazywane jednym organizacjom przez inne.

3. Następnym sposobem uczenia się jest **uczenie się poprzez włączanie ( i modyfikacja) nowej wiedzy**, która dotychczas była dla danej organizacji obcą. Może to nastąpić na przykład przez zatrudnienie ekspertów lub, w szerszym kontekście, przez przejęcie innej organizacji wyposażonej w specyficzną wiedzę.
4. **Generowanie nowej wiedzy.** Istniejące już elementy wiedzy zostają, za pośrednictwem wewnętrznego komunikowania się, na nowo ze sobą powiązane – powstaje z nich zupełnie nowa idea albo nowy pogląd. Ten typ uczenia się opiera się na teoretycznym założeniu, że elementy systemu (a więc także elementy wiedzy) nadają się do łączenia na wiele sposobów a zatem tworzą niezliczoną liczbę nowych połączeń. Nowatorskie połączenia są zatem możliwe w każdym czasie. Doświadczenie musi tylko pokazać czy przetrwają one w danym systemie [Steinmann, Schreyögg, 1995, s.303-304].

A oto co na temat wzorców pisze D. Hahn: „Wizja , wzorzec, zasady przedsiębiorczości i kierowania są to orientacyjne wartości dla rozumowania, decyzji i zachowań, które należy sformułować i wdrażać w przedsiębiorstwie. Pomiedzy kulturą przedsiębiorstwa, filozofia przedsiębiorstwa a wizja istnieją wzajemne związki. Z pewnością wizja i wzorzec wyciskają piętno na celach przedsiębiorstwa, jego strategiach dotyczących domen, zakresów funkcjonalnych i aspektów regionalnych a także - przynajmniej pośrednio – na organizacji, doborze i rozwoju kadry kierowniczej oraz kształtowaniu systemów informacji i pobudzania tej kadry tudzież pracowników. Ustalone cele, strategie struktury i systemy, jak i również kultura przedsiębiorstwa, tj. pożądane sposoby myślenia, decydowania i zachowań, znajdują swój wyraz we **wzorcach** oraz zasadach przedsiębiorczości i zarządzania” [Hahn, 1993, s.25].

Zanim przejdziemy do dalszych rozważań, należy rozwinąć samo pojęcie **wzorca**.

W swojej działalności ludzie wykorzystują dwa rodzaje wzorców: idealny (model) i rzeczywisty.

Wzorzec idealny stanowi opis odpowiadający na pytanie, jaki ma być – przy zadanych kryteriach - wytwór zamierzony [Pszczółowski, 1978, s.282]. Wzorce idealne służą m.in. w



projektowaniu systemów, ich usprawnianiu, reorganizacjom, planowaniu działalności, a także poznaniu naukowemu tych przedmiotów i podmiotów działania, które są z natury rzeczy wysoce złożone i przez to niedostępne poznaniu empirycznemu [Garbara, 1989, s.154]. Przykładem wykorzystania wzorca idealnego w zarządzaniu jest metoda G. Nadlera, która nawiązuje do koncepcji tzw. trójkąta kosztów. Podstawa tego trójkąta wyraża rzeczywisty koszt pełnienia przez dany układ określonej jego funkcji, a wierzchołek – koszt zerowy, czyli taki, jaki występowałby, gdyby organizacja badanego układu była systemem idealnym. Wykorzystując „trójkąt Nadlera”, dąży się do osiągnięcia stanu realnego, tj. takiego który zawsze znajduje się między stanem idealnym i obecnym. Punktem wyjścia przy dążeniu do stanu realnego jest opracowanie systemu (wzorca) idealnego, w którym działalność nie podlega ograniczeniom, a koszty są równe zeru. W następnym etapie wzorzec idealny stanowi podstawę poszukiwania przyczyn ograniczeń osiągnięcia stanu idealnego. Dzięki temu można ustalić realne granice usprawnienia układu rzeczywistego, a w dalszych etapach opracować realne projekty i je wdrażać [Kisielnicki, 1986, s. 231-236].

Przeciwieństwem wzorca idealnego jest wzorzec rzeczywisty. Definiuje się go jako rzecz postrzeganą, do której wytwór zamierzony ma być jak najbardziej podobny [Pszczółowski, 1978, s. 282]. Dogłębne rozpoznanie wzorca rzeczywistego może pomóc w opracowaniu lepszych rozwiązań. Zamiast wzorca rzeczywistego używa się obecnie modnego słowa „*benchmark*”<sup>4</sup>, a działania polegające na doskonaleniu zarządzania przedsiębiorstwem, które wykorzystują wzorzec rzeczywisty – *benchmarkingiem*. Według P. F. Druckera *benchmarking* jest narzędziem diagnostycznym, które służy do pomiaru wydajności czynników produkcji i umożliwia zarządzanie tą wydajnością [Drucker, 2000, s. 122].

Podsumowując te rozważania, stwierdzić należy, iż współczesne organizacje, działające w zmiennym i turbulentnym otoczeniu muszą dokonywać zmian. Aby dokonywać tych zmian, przedsiębiorstwa powinny wiedzieć, jak tego dokonać – czyli muszą posiadać wiedzę na temat tych zmian. Generowanie wiedzy dokonuje się przez proces organizacyjnego uczenia się. Proces ten może być przeprowadzony w oparciu m.in. o wzorce. Kończącą fazą tego rozumowania jest samo wprowadzenie zmiany w organizacji. Zakładając, że zmiana to wprowadzanie czegoś nowego to można założyć, że mamy do czynienia z innowacją. Proces wprowadzania zmian w organizacjach związany jest więc z teorią innowacji.

Dlatego należy te zagadnienia zaprezentować w szerszym ujęciu.

---

<sup>4</sup> Według G. H. Watsona *benchmark* to mierzalny „najlepszy w swojej kategorii” stan, proces, wymierny wzorzec do porównań określany jako standard doskonałości [Watson, 1993, s.259]

## 2. Znaczenie innowacji dla rozwoju organizacji.

We współczesnych społeczeństwach następuje szybki rozwój nauki i techniki. W efekcie naukowych i technicznych osiągnięć zmianom jakościowym ulegają środki produkcji i procesy technologiczne, następuje dyferencjacja narzędzi pracy, powstają nowe procesy technologiczne i wyroby. Stopień skomplikowania związków produkcyjnych, zasobowych i przepływowych w gospodarce jest coraz większy. W związku z tym pojawiają się coraz to nowe rodzaje wytwórczości, zachodzą zasadnicze zmiany w charakterze pracy, w organizacji i kierowaniu produkcją [Janasz, 1999, s. 61]. W konsekwencji **postęp nauki i techniki** powoduje zmiany w poziomie materiałochłonności, majątkochłonności i pracochłonności produkcji w przedsiębiorstwach.

Przez **postęp naukowo-techniczny** należy tu rozumieć wielostronne zjawisko obejmujące zarówno rozwój nauki (tworzenie, opanowywanie nowych odkryć, rozpowszechnianie), jak i wykorzystanie nowej techniki w sferze materialnej i niematerialnej. Nie ogranicza się on więc jedynie do tworzenia naukowych idei (odkryć), lecz obejmuje również komponenty materialno-techniczne w produkcji. W wyniku naukowych i technicznych osiągnięć, jakościowemu przekształceniu ulegają środki produkcji i procesy technologiczne<sup>5</sup>. Pojawiają się nowe rodzaje przemysłu, zachodzą istotne zmiany w charakterze pracy oraz, co jest tutaj bardzo istotne, zmiany **w organizacji i kierowaniu produkcją**.

Wprowadzenie osiągnięć postępu naukowo-technicznego w przedsiębiorstwach wymaga na ogół dokonania odpowiednich zmian organizacyjnych, co jest związane z tym, że sam postęp kojarzy się zazwyczaj ze wzrostem liczby rozmaitych czynników, wzrostem złożoności i skomplikowaniem struktury. Stosowanie nowoczesnej techniki i technologii wymaga właściwej organizacji, **doskonalenia metod organizacji przebiegu procesów produkcyjnych, czyli odpowiedniego postępu organizacyjnego**. Konieczna jest zatem dobrze zaprojektowana organizacja (układ organizacyjny), charakteryzująca się właściwą strukturą poszczególnych składowych, odpowiadająca poziomowi i specyfice realizowanych zadań produkcyjnych. Każdej zmianie technicznej i technologicznej odpowiada więc określony stopień rozwoju organizacyjnego. Stabilność organizacji wpływa na wydajność pracy i wyniki ekonomiczne. Postęp organizacji zmienia istniejący układ organizacyjny i oddziałuje na zmianę wydajności czynników wytwórczych.

---

<sup>5</sup> Pogląd W. Janasza [Janasz; s.64].



Skutki postępu technicznego (ekonomiczne, społeczne) są podporządkowane określonym celom społecznym. Likwidacja sprzeczności między rosnącymi potrzebami społecznymi a ograniczonymi możliwościami ich zaspokajania następuje przez tworzenie i wprowadzanie nowych technik produkcji. Wszelkie zmiany lub udoskonalenia wewnętrznej struktury techniki produkcji podwyższają wymagania (parametry) w stosunku do innych funkcjonalnych elementów procesu produkcji [Janasz, 1999, s.68].

Ekonomiczne aspekty przedsięwzięć technicznych i organizacyjnych powodują, że uogólnia się je wraz z innymi czynnikami rozwoju społeczno-gospodarczego i tworzy **pojęcie postępu ekonomicznego**. Oznacza to, że postęp ekonomiczny jest uzależniony od równoległego rozwoju dwóch podstawowych czynników: **dynamiki postępu technicznego i organizacyjnego**. W tym znaczeniu postęp ekonomiczny jest wyrazem korzystnych zmian, polegających na wzroście efektywności gospodarowania.

Na potrzeby tego opracowania w większym stopniu będą brane pod uwagę zagadnienia związane z postępem organizacyjnym. Postęp organizacyjny zwiększa bowiem wrażliwość przedsiębiorstwa na jego otoczenie (to znaczy na jego zdolność dedukcji potrzeb w zakresie nowych produktów, procesów, technologii) i szybszą adaptację do zmian w nim zachodzących.

Postęp organizacyjny jest jednym z elementów szeroko rozumianego **procesu innowacyjnego**. Terminologii związanej z postępem technicznym, organizacyjnym i ekonomicznym odpowiadają spotykane w literaturze takie określenia, jak innowacja, innowacja techniczna, proces innowacyjny, dynamizm innowacyjny, dyfuzja innowacji i inne. W dziedzinie terminologii panuje duża różnorodność poglądów<sup>6</sup> – niektórzy utożsamiają te pojęcia z postępem technicznym, inni twierdzą, że oznaczają one działania podjęte na rzecz wykorzystywania prac badawczych lub uważają, że jest to proces, który prowadzi do zastosowania wynalazku w produkcji bądź metodzie wytwarzania.

Zdaniem autorów M. Oseka i J. Wypijewskiego, w literaturze z zakresu ekonomii, organizacji i psychologii spotyka się dziesiątki różnych określeń innowacji. Na ogół panuje zgodność co do tego, że innowacja związana jest z postępem. Według tych autorów za klasyczną definicję innowacji uznać należy, sformułowaną na początku naszego stulecia, definicję J. Schumpetera. Przez pojęcie to rozumiał on „...nieciągłe przeprowadzanie nowych kombinacji w pięciu następujących przypadkach:

---

<sup>6</sup> Opinia W. Janasza [Janasz, s.68].

1. Wprowadzenie nowego towaru – to jest towaru, z jakim konsumenci nie są jeszcze obeznani – lub nowego gatunku jakiegoś towaru.
2. Wprowadzenie nowej metody produkcji, tj. metody jeszcze nie wypróbowanej praktycznie w danej gałęzi przemysłu.
3. Otwarcie nowego rynku, tj. rynku, na którym dana gałąź przemysłu danego kraju nie była uprzednio wprowadzona, bez względu na to czy rynek ten istniał przedtem, czy też nie istniał.
4. Zdobywanie nowego źródła surowców lub półfabrykatów i to znów niezależnie od tego, czy źródło to istniało, czy też musiało być dopiero stworzone.
5. Przeprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu, np. stworzenie sytuacji monopolistycznej lub złamanie pozycji monopolistycznej.

Pojęcie innowacji Schumpeter rozumie bardzo szeroko. Według niego, może to być rozpoczęcie wytwarzania nowego, nieznanego do tej pory artykułu, zastosowanie nowej metody produkcji, odkrycie nowego rynku zbytu, jak również odkrycie nowego źródła surowców. Innowacją jest także wprowadzenie **nowej organizacji produkcji**.

W ujęciu Schumpetera przedmiotem innowacji jest zarówno produkt, **proces produkcyjny, jak i organizacja**. Najbardziej charakterystyczną cechą innowacji jest dokonywanie zmian; Schumpeter stosuje tu słowo „nowy”. Za innowację uznaje on tylko rozwiązanie swobodnego zadania przez wprowadzenie nie wypróbowanej jeszcze metody lub praktyki. Schumpeter podkreśla, że z innowacją mamy do czynienia wtedy, gdy nowe produkty, metody wytwarzania zostają wprowadzone, czyli akcentuje w definicji charakter dokonania innowacji.

Inną ciekawą definicję jest definicja sformułowana przez A. J. Harmana, który przez pojęcie innowacji rozumiał wprowadzenie do gospodarki nowych lub istotnie ulepszonych produktów albo wprowadzenie nowych lub istotnie ulepszonych procesów produkcji<sup>7</sup>. W ujęciu tego autora, przedmiot innowacji jest ograniczony do produktu i procesu produkcji. Aby ustrzec się przed zawężeniem rozumienia zmienności obok słowa „nowy” autor ten podaje także określenie „istotnie ulepszony”. W stwierdzeniu tym zawiera się to, że innowacja nie może być tylko zmianą, lecz musi być także **udoskonaleniem**.

Podobnie określa innowacje J. Dessau, a mianowicie jako kreowanie produktu, modyfikację produktu lub modyfikację procesu produkcyjnego, prowadzące do spadku kosztów produkcji. W definicji tej nowością jest wartościowanie ekonomiczne – zmiany

---

<sup>7</sup> Cyt. za M. Osęka i J. Wipijewski [Osęka..., 1985, s.15]

prowadzą do spadku kosztów produkcji. Takie pojmowanie korzyści ekonomicznych uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa jest oczywiście zbyt wąskie [Osęka...1985, s.14].

Znacznie szersze rozumienie pojęcia innowacji proponuje angielski ekonomista J. Parker<sup>8</sup>, według którego innowacją jest proces obejmujący wszelkie działania doprowadzające nowy produkt lub metodę wytwarzania do praktycznego zastosowania. Wśród tych czynności znajduje się wynalezienie produktu lub metody wytwarzania, decyzja o podjęciu produkcyjnego wdrożenia, znalezienie środków na realizację przedsięwzięcia oraz ich zainwestowanie, a także opanowanie wynalazku w produkcji.

Innym autorem, który innowacje traktuje szerzej, jest E. Hagen<sup>9</sup>, który zastanawiając się nad siłami powodującymi rozwój ekonomiczny, stwierdził, że siłami tymi są przede wszystkim innowacje, które polegają na organizacji produkcji w oparciu o nowe pomysły. Według E. Hagera, innowacje składają się z dwóch etapów: z odkrycia nowej wiedzy, umożliwiającej wzrost podaży dóbr i usług na jednostkę pracy, kapitału i materiałów użytych w produkcji, a następnie wdrożenia tej wiedzy do procesów produkcji. „Cały proces innowacji – pisze autor – obejmuje zarówno postęp w czystej nauce jak i jej technologiczną adaptację oraz zastosowanie w produkcji. Jak więc widzimy, pojęcie innowacja najczęściej kojarzy się z procesami produkcyjnymi, zwłaszcza z techniką, technologią i wprowadzaniem nowych wyrobów. Znacznie rzadziej wiąże się je ze zmianami w innych dziedzinach działalności, między innymi w działalności intelektualnej, ekonomicznej, organizacyjnej i administracyjnej. Dzieje się tak dlatego, że zmiany w technice i technologii najsilniej oddziałują na człowieka, społeczeństwo i środowisko naturalne. Procesy innowacyjne w innych rodzajach działalności są więc rzadziej postrzegane<sup>10</sup>.

Podobną opinię prezentuje K. Poznański, według którego utożsamianie innowacji – przez większość podejmujących ten temat autorów – ze zmianami w wyrobach i metodach wytwarzania, bierze się nie tylko z tradycyjnej dla ekonomii koncentracji uwagi na tych problemach. Wynika ono między innymi z faktu, iż ten obszar zmian ma kluczowe znaczenie dla procesu przeobrażeń w produkcji, zwłaszcza z punktu widzenia przełamywania długookresowych ograniczeń produkcji i zapewnienia ekspansji gospodarki w dłuższym okresie czasu. Dalej autor ten stwierdza, że należy mieć na uwadze wyraźną odrębność zmian w produkcji i procesie wytwórczym na tle reszty przekształceń w produkcji. Charakteryzuje

---

<sup>8</sup> Cyt. za K. Poznański [Poznański, 1979, s.25]

<sup>9</sup> Cyt. za K. Poznański [Poznański, 1979, s.25].

<sup>10</sup> Pogląd W. Jnasza [Janasz, 1999, s.68]

je między innymi to, że są one ucieleśnione<sup>11</sup>. Według Z. Madeja można wyróżnić dwa typy innowacji: „ucieleśnione w materiale, czyli tzw. twarde (np. nowa maszyna) oraz nie ucieleśnione, czyli tzw. **innowacje miękkie** (np. nowy system produkcji).

Na potrzeby tej pracy należy poddać analizie ten drugi rodzaj innowacji. Co prawda w praktyce czasem trudno rozdzielić innowacje techniczne od organizacyjnych, dlatego że jedne oddziałują na drugie (np. nowe procesy technologiczne wpływają na zmiany w organizacji pracy a nawet na strukturę organizacyjną). Dlatego należy założyć, że innowacje twarde mają techniczny charakter więc ich omawianie wykracza poza ramy tej pracy.

### Rodzaje innowacji

Mimo istotnych trudności, jakie powstają przy próbach precyzyjnego sklasyfikowania innowacji, dokonanie grupowania ma duże znaczenie praktyczne, gdyż umożliwia rozróżnienie innowacji mających w pełni twórczy charakter oraz zmian mających na celu adaptację rozwiązań już wymyślonych i wprowadzonych gdzie indziej.

Stosując kryterium oryginalności zmian można wyróżnić dwie podstawowe grupy innowacji [Osęka..., 1985, s.20]:

1. Innowacje kreatywne, stanowiące oryginalne wytwory pracy pojedynczego twórcy lub zespołu.
2. Innowacje imitacyjne, polegające na naśladownictwie i odtwarzaniu oryginalnych zmian, które w danym czasie i miejscu przynoszą określone korzyści.

Zgodnie z tym tokiem rozumowania, wprowadzenie wynalazku jest innowacją kreatywną, bo będącą praktycznym wypróbowaniem wartości wynalazku i pierwszą próbą opanowania problemów związanych z jego realizacją.

Innowacje imitacyjne (naśladowcze) to takie rozwiązania, do których dochodzi się samodzielnie, choć już wcześniej były one wynalezione lub zastosowane (na mniejszą lub większą skalę) przez innych. Wprawdzie przy ustaleniu stopnia oryginalności innowacji występują duże trudności, ale dokonywanie takiego podziału jest w pełni uzasadnione zarówno z punktu widzenia teorii jak i praktyki<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Cyt. za K. Poznański [Poznański, 1979, s.33]

<sup>12</sup> W praktyce dosłowne skopiowanie jakiejś innowacji nie występuje zbyt często, ale nie dlatego, by rzadko dochodziło do wielokrotnego wykorzystania wynalazków w produkcji, lecz ze względu na **konieczność przeprowadzenia mniejszych lub większych modyfikacji** w samym wynalazku, w sposobie jego wprowadzenia, końcowym przeznaczeniu itp.

Na podstawie analizy 567 innowacji S. Meyers i D. Marquis stwierdzili, że udział innowacji wiernie skopiowanych, do których nie wprowadzono żadnych zmian wynosił 23%. Znaczy to, że najwyżej co czwarta innowacja polega na prostym przejściu wynalazku od poprzedników. Wynika to z tego, iż duża część kolejnych

Analizując aspekt oryginalności ( stopnia nowości) innowacji warto zaprezentować podział dokonany przez B. Byrskiego. Według niego biorąc pod uwagę stopień nowości i przedmiot innowacji, można je podzielić na trzy grupy:

- **Nowość w skali światowej** – zastosowanie danej innowacji (wynalazku) nie ma nigdzie odpowiednika.
- **Nowość w skali danego kraju** – charakter odtwórczo-adaptacyjny; nie ma odpowiednika w kraju, ale ma go zagranicą.
- **Nowość w skali danego przedsiębiorstwa** – do nich należą innowacje mające odpowiedniki w produktach lub procesach realizowanych przez inne przedsiębiorstwa w danym kraju oraz innowacje nadające się do zastosowania tylko w jednym przedsiębiorstwie [Byrski, 1986, s.18].

Zdaniem tego autora, im większy jest w danym momencie zbiór odpowiedników (substytutów) tym mniejszy jest stopień nowości innowacji.

Innym ważnym aspektem innowacji jest **skala innowacji**. Możemy tu mówić o innowacjach większych i mniejszych, o dużym i małym postępie. Realną propozycją, jest więc mierzenie skali innowacji wielkością niezbędnych na nie nakładów i wielkością przynoszonych przez nie efektów. Stosując tak rozumianą skalę innowacji można podzielić je na **radykalne i usprawniające** o charakterze ulepszeń. Radykalne innowacje są raczej rzadkie, lecz to one wywołują skokowe zmiany. Natomiast podstawowy strumień zmian tworzą innowacje usprawniające. Kumulatywny rezultat tych ostatnich bywa niekiedy większy niż rezultat sporadycznych innowacji radykalnych [Byrski, 1986, s.20].

Innym ważnym pojęciem z dziedziny innowatyki jest pojęcie **procesu innowacyjnego**. Przez pojęcie procesu innowacyjnego, czyli procesu dokonywania zmian innowacyjnych, W Janasz rozumie generowanie idei innowacyjnej, niezależnie od tego jakiej idei dotyczy lub na jakim obszarze działalności innowacyjnej powstaje, a następnie na tworzeniu, projektowaniu i pierwszej realizacji. Można przyjąć, że proces innowacyjny w znaczeniu czynnościowym zamyka się w przedziale czasowym od pierwszej koncepcji do pierwszej realizacji. Nie musi to jednak eliminować działań, które zostały podjęte w okresie przed pierwszą koncepcją i po pierwszej realizacji. W tym rozumieniu proces innowacyjny oznacza zmiany materialne i niematerialne elementów w określonej jednostce gospodarczej. [Janasz, 1999, s.71].

---

innowacji wymaga pewnych zabiegów adaptacyjnych. Byłoby zresztą dziwne gdyby raz opracowana innowacja (wynalazek) doskonale pasowała do potrzeb wszystkich bez wyjątku potencjalnych użytkowników, mimo różnic np. w skali ich produkcji, w zaopatrywaniu rynku, strukturze produkcji itp. [Poznański, 1979, s.43]

Pojęcie rozpowszechniania innowacji wiąże się z tzw. **dyfuzją innowacji**.

Dyfuzja innowacji jest równoznaczna z ich ekonomicznym opanowaniem przez inne przedsiębiorstwa przemysłowe w danym kraju i za granicą (może to się odbywać na podstawie licencji, przekazywania „know-how”, umów kooperacyjnych itp.) Na tym etapie istnieje możliwość dodatkowych działań innowacyjnych, w związku z czym etap upowszechniania można włączyć do procesu innowacyjnego. Według tego autora wdrożenie innowacji, czyli jej absorpcja przez przedsiębiorstwo, rozpoczyna proces dyfuzji innowacji. Terminem „dyfuzja” określa się cały proces kolejnych zastosowań danej innowacji (wynalazku), a więc sekwencję innowacji z pierwszym przedsięwzięciem włącznie. Dyfuzję definiuje się jako proces przyswajania innowacji (wynalazku) w więcej niż w jednym subsystemie produkcyjnym. Według tego autora zjawisko dyfuzji innowacji występuje wówczas, gdy po pierwszym udanym zastosowaniu określonej innowacji traci ona swój lokalny charakter i zaczyna się rozszerzać obszar produkcji oparty na wykorzystaniu jej własności. Innowacja jest więc zdarzeniem jednostkowym, podczas gdy dyfuzja jest procesem wielokrotnego zastosowania danego wynalazku (innowacji) [Byrski 1986, s.124].

Podobnie termin dyfuzji innowacji określa K. Poznański. Według niego, dyfuzja innowacji jest procesem dokonującym się w określonej przestrzeni, tj. w różnie zlokalizowanych obiektach produkcyjnych, oraz w sekwencji czasowej następujących po sobie innowacji. Ten drugi wymiar procesu dyfuzji – czas – liczy się od pierwszego zastosowania danej innowacji aż do ostatniego jej wdrożenia [Poznański, 1979, s.113].

Najbardziej odpowiednia z punktu poruszanych w tej pracy zagadnień, które dotyczą wprowadzania innowacji organizacyjnych definicja dyfuzji innowacji zaproponowana przez W. Janasza. Dyfuzję definiuje on jako proces rozprzestrzeniania się nowej idei od źródła jej stworzenia (wynalezienia) aż do końcowych jej użytkowników, czyli tych, którzy ją przyswajają. Trzeba jednocześnie zauważyć, że tylko niekiedy studia nad dyfuzją obejmują tak rozumiany proces. Najczęściej badacze obserwują tylko poszczególne fazy tego procesu, pomijając źródło powstania danej idei. Skupiają uwagę na jej przenikaniu do określonej społeczności. Można przyjąć, iż istota dyfuzji tkwi w rozpowszechnianiu informacji o danej innowacji, natomiast sama innowacja generuje informacje. Koncepcja stadiów procesu dyfuzji jest różnie przedstawiana, wyróżnia się bowiem trzy, cztery, a nawet pięć jej stadiów. W tym ostatnim przypadku są to:

- uświadomienie,
- zainteresowanie,
- ocena,



- próba i weryfikacja,
- przyswajanie.

Istotna jest więc tutaj zbiorowość potencjalnych naśladowców, źródła informacji (które są różne w zależności od stadium przyswajania) i procesy decyzyjne.

Dalej autor ten pisze, że dyfuzja innowacji oznacza kolejne zastosowania produkcyjne tego rodzaju zbioru (rzędu) informacji (naukowych lub technicznych). Można tu wyróżnić dwie podstawowe fazy: absorpcję innowacji i jej eliminację (zastąpienie inną innowacją).

Celem teorii dyfuzji innowacji według W. Janasza jest identyfikacja czynników, które wpływają na proces rozprzestrzeniania się i akceptacji nowych rozwiązań, a następnie ustalenie wzajemnych relacji między tymi czynnikami a tempem rozprzestrzeniania się w otoczeniu w ciągu danego czasu. Wyjaśnianie zachowania dla akceptacji innowacji jest szczególnie złożone w środowisku ekonomicznym, bowiem wymaga bezpośredniego uczestnictwa czynnika podmiotowego jako nośnika dyfuzji, jak i jej odbiorców. Trudności w interpretacji zachowań wynikają z odmiennego systemu wartości i postaw oraz konkretnej sytuacji podmiotu gospodarczego, co komplikuje proces badawczy [Janasz, 1999, s.139].

Jak wspomniano w tym rozdziale, jednym z ważniejszych czynników funkcjonowania przedsiębiorstw jest wprowadzanie zmian. Wprowadzanie zmian polega na adaptacji nowych i lepszych rozwiązań tak technicznych jak i organizacyjnych. Otwartym pozostaje pytanie, czy przedsiębiorstwa powinny same tworzyć nowe rozwiązania (wzorce idealne), czy preferować szybkie absorbowanie i wykorzystanie rozwiązań już istniejących (wzorce rzeczywiste). W praktyce przedsiębiorstw najprawdopodobniej możliwe jest pogodzenie tych dwóch dróg wprowadzania zmian, pod warunkiem, iż zachowa się odpowiednie proporcje tzn. dla pewnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwo samodzielnie w oparciu o własne rozwiązania, dokonuje zmian. Natomiast dla innych obszarów funkcjonowania znajduje rozwiązania już istniejące gdzie indziej. Zakres stosowania drugiego podejścia powinien być znacznie szerszy. Przedsiębiorstwa nie są w stanie wypracować nowych i skutecznych rozwiązań dla wszystkich obszarów swego funkcjonowania.

W treści tego rozdziału zwrócono uwagę na zmienność otoczenia i wynikającą stąd konieczność wprowadzania zmian w organizacjach. W aspekcie tego zasygnalizowano o istnieniu metody zwanej benchmarkingiem, która w ustrukturalizowany sposób wspomaga wprowadzanie zmian w przedsiębiorstwie. Benchmarking jest koncepcją wykorzystywania wzorców rzeczywistych i ich adaptacji w przedsiębiorstwie. Metoda ta jest na tyle uniwersalna, że charakter zmian nie ma tu większego znaczenia. Benchmarking jest odpowiedni do wprowadzania rozwiązań technicznych oraz organizacyjnych. Natomiast

benchmarking w swej istocie jest koncepcją o organizacyjnym charakterze. Ponadto samo wprowadzenie benchmarkingu do praktyki funkcjonowania przedsiębiorstwa też stanowi zmianę. Dlatego koncepcja benchmarkingu może być przedmiotem badań, pod kątem jej występowania i rozprzestrzeniania się w środowisku polskich przedsiębiorstw.

Przedtem jednak należy zaprezentować benchmarking. Następny rozdział będzie próbą dokładnego i szczegółowego omówienia benchmarkingu, genezy, istoty oraz jego rodzajów.



## Rozdział drugi

### Benchmarking – geneza, istota, forma i rodzaje

#### 2.1. Geneza benchmarkingu

Szukając korzeni benchmarkingu należałoby cofnąć się głęboko w historię ludzkości. Benchmarking jest metodą, która bazuje na dokonywaniu porównań. Można stwierdzić, że porównania towarzyszyły człowiekowi od samego początku jego istnienia. Poprzez obserwację otoczenia człowiek dokonywał oceny swojej pozycji w społeczności w wielu różnych aspektach. Porównania i wynikające z nich oceny najczęściej dawały przykre uczucie nierówności, ale to uczucie stawało się bodźcem do rozwoju. Jeżeli możemy się z czymś porównać to znaczy, że możemy się z czymś zmierzyć po to, aby okazało się jesteśmy lepsi czy gorsi. Wydaje się, że ten czynnik całe wieki decydował o dynamice jednostek i społeczeństw a także organizacji gospodarczych.

Zdaniem H.J. Harringtona metoda benchmarkingu jest jednym z najstarszych narzędzi dokonywania ulepszeń, jakie zna świat. Biblia, a szczególnie wersety Starego Testamentu, zawiera wiele przykładów dokonywania się ludzkiego postępu poprzez studiowanie dokonań innych. Poszczególni ludzie, a przede wszystkim organizacje, porównują się z najlepszymi od wieków. Już 500 lat przed naszą erą chiński generał San Tzu doszedł do wniosku, że zwycięstwa rodzą się z porównań. Sławny podróżnik Marko Polo podczas swych wypraw do Chin bacznie przyglądał się pewnym rozwiązaniom, jakich dokonali tubylcy, by następnie przeszczepić je w rodzinnej Wenecji i w ten sposób przyczynić się poniekąd do polepszenia, a przynajmniej do usprawnienia, europejskiego stylu życia. Także żyjący w XV wieku malarz Michał Anioł porównywał swoje malarstwo ze stylem Leonarda da Vinci. Oprócz niekwestionowanego talentu, jaki niewątpliwie posiadał, właśnie czerpanie z najlepszych wzorców, jakim był warsztat mistrza, pozwoliło mu osiągnąć tak wielki kunszt, dzięki któremu zalicza się jego twórczość do największych dokonań malarstwa w dziejach ludzkości [Węgrzyn, 2000, s.69].

W podobnym duchu wypowiadają się autorzy T. Bendell<sup>14</sup> i L. Boulter<sup>15</sup>. Mówią oni, że w ciągu dziejów ludzie tworzyli metody i narzędzia służące określaniu, zachowywaniu i doskonaleniu standardów wykonania. Pragnienie doskonalenia w tej dziedzinie widoczne jest już w najwcześniejszych cywilizacjach, począwszy od starożytnych Egipcjan, którzy stworzyli dokładne metody pomiaru przy użyciu wzorca zwanego łokciem królewskim. Starożytni Grecy zostawili po sobie wzorce w dziedzinie architektury, sztuki projektowania, a Rzymianie, którzy korzystali z osiągnięć zarówno Egipcjan jak i Greków stworzyli system budowy dróg i mostów według znormalizowanych wzorców [Bendell, Boulter, 2000, s.52].

Wracając do czasów nam bliższych, można przedstawić ewolucję benchmarkingu w kontekście rozwoju zagadnienia jakości. Poczynając od wczesnych standardów związanych z kontrolą jakości, poprzez rozwój statystycznej kontroli procesu, aż do początków benchmarkingu w Japonii. W gruncie rzeczy benchmarking stanowi naturalną ewolucję zasad pomiaru jakości i kompleksowego zarządzania jakością [Bendell, Boulter, 2000, s.52].

### **2.1.1. Uwarunkowania powstania benchmarkingu**

We wczesnym średniowieczu istniały cechy rzemieślnicze, które utworzono nie tylko po to, by poprawić i chronić zarobki członków tych stowarzyszeń, ale również w celu utrzymania standardów jakościowych. Krok dalej w tym kierunku poczyniono w Anglii, wprowadzając ustawę o cechach – Guild Act – wyznaczającą „nadzorców”, których zadaniem było zapewnienie odpowiedniego poziomu wykonania [Bendell, Boulter, 2000, s.52].

Mniej więcej w połowie osiemnastego stulecia rozpoczęły się zmiany, których efektem była rewolucja przemysłowa. Słabła pozycja rzemieślników, wzrastała rola właścicieli fabryk i wielkoprzemysłowych metod produkcji. W konsekwencji, większość populacji roboczej znalazła zatrudnienie przy maszynach.

W tym okresie uwagę zwraca dążenie do poprawy efektywności przy zachowaniu jakości. Takie podejście reprezentował wynalazca odziarniarki do bawełny (maszyny stosowanej do mechanicznego oddzielania włókien bawełny od strączków) Eli Whitney. Wprowadził on techniki produkcji masowej do wyprodukowania 10000 muszkietów dla armii Stanów Zjednoczonych. Dzięki zastosowaniu przyrządów obróbkowych, wzorników i

---

<sup>14</sup> Profesor Tony bendell jest kierownikiem katedry i dyrektorem Instytutu Jakości na Trent University w Nottingham

<sup>15</sup> Louise Boulter jest pracownikiem naukowym Instytutu Jakości na Trent University w Nottingham.

form odlewniczych wszystkie produkowane części były identyczne, a tym samym zamienne. W efekcie nastąpiło przyspieszenie procesu montażu.

Inny Amerykanin, Frederick Winslow Taylor, rozwinął metody produkcyjne Whitneya, tworząc system znany jako naukowa organizacja pracy lub taylorizm. G.H. Watson nadmienia [Watson, 1993, s. 5], że jednym z elementów tej naukowej organizacji pracy było dokonywanie porównań procesów pracy. Majstrów wyposażono w stopery, a poszczególne operacje rozdzielono na czynności składowe i rejestrowano czasy ich optymalnego wykonania, które stały się następnie normami pracy. Zgodnie z poglądem G.H. Watsona podczas drugiej wojny światowej do normalnej praktyki biznesu weszły porównania pomiędzy organizacjami gospodarczymi w celu ustalania standardów w zakresie systemów wynagrodzeń, warunków pracy, bezpieczeństwa, BHP i innych aspektów socjalnych pracy.

Patrząc obiektywnie na drugą wojnę światową przyznać należy, że w czasie jej trwania nastąpił znaczny skok w rozwoju metod i technik wytwarzania i że ma ona jakiś swój udział w powstaniu benchmarkingu. W czasie drugiej wojny światowej ze względu na zwiększoną produkcję na cele wojenne amerykański przemysł wytwórczy rekrutował wielu niewykwalifikowanych pracowników. W rezultacie obniżył się poziom jakości. W roku 1942 w całych Stanach Zjednoczonych organizowano pośpieszne kursy, których celem było uczenie różnych metod pomiaru i kontroli jakości. Szkolenie przeszło około 31000 pracowników. Jednym z prowadzących szkolenia był Edwards W. Deming. Jego szkolenia dla inżynierów, inspektorów i projektantów zaowocowały znaczną redukcją braków i przeróbek oraz wzrostem wydajności [Bendell, Boulter, 2000 s.55].

Korzyści z zastosowania w czasie wojny statystycznych metod kontroli jakości okazały się krótkotrwałe. W okresie powojennego boomu sprzedawało się wszystko bez względu na jakość. Co więcej, wielu dyrektorów fabryk nie było w pełni przekonanych do tych metod. Natomiast sam E. W. Deming po wojnie wielokrotnie odwiedzał Japonię, gdzie prowadził kursy dla wiodących przedstawicieli przemysłu japońskiego na temat naukowych zasad procesu statystycznej kontroli jakości. Przekazywał swoje zasady zarządzania przemysłem, omawiał zagadnienia, które zostały całkowicie zignorowane w jego własnym kraju [Watson, 1993, s.111].

Japończycy bardzo chętnie przyswajali i wprowadzali ale przede wszystkim rozwijali i udoskonalali Amerykańskie standardy. Taiichi Ohno<sup>16</sup>, jeden z prezesów Toyoty, tak opisuje

---

<sup>16</sup> Pogląd przytoczony za G. H. Watsonem [Watson, 1993, s.5]

wpływ okresu powojennego na powstanie benchmarkingu: „ po Drugiej Wojnie Światowej amerykańskie produkty takie jak Coca – Cola, guma do żucia, jeep pojawiły się w Japonii. Pierwszy supermarket w amerykańskim stylu pojawił się we wczesnych latach pięćdziesiątych. Do tego coraz więcej obywateli Japońskich odwiedzało Stany Zjednoczone, gdzie obserwowało zależność zachodzącą pomiędzy supermarketami i ich wpływem na model i styl życia Ameryki. Konsekwencją tego dla Japonii było dążenie w kierunku naśladownictwa amerykańskiego modelu życia”. Ohno był jednym z twórców metody zarządzania określanej jako Just In Time, a inspiracją tego był supermarket – „supermarket był źródłem idei, poprzez analogie, traktowania początkowych etapów produkcji jako takiego sklepu” [Watson, 1993, s 5].

Pierwsze odnotowane wzmianki o procesie benchmarkingu pochodzą z wczesnych lat pięćdziesiątych, kiedy to Japończycy składali wizyty w zachodnich przedsiębiorstwach. Zwracając szczególną uwagę na procesy wytwórcze w amerykańskich i zachodnioeuropejskich firmach, Japończycy wdrażali najlepsze rozwiązania w swoim przemyśle wytwórczym[Bendell, Boulter, 2000, s.71].

Zdaniem autorów T. Bendella, L. Boulter i K. Gatforda<sup>17</sup>, początkiem „naukowego” benchmarkingu było, w pewnym sensie, proste demontowanie wyrobów konkurentów w celu poznania ich budowy i opracowanie znacznie lepszego sposobu ich wykonania. Tak rozumiany benchmarking rozwinął się w latach pięćdziesiątych XX wieku, kiedy to Japończycy wizytowali wiele tysięcy przedsiębiorstw na całym świecie, głównie w Ameryce i zachodniej Europie. Ich celem było poznanie idei i koncepcji, które mogłyby być zaadoptowane a następnie rozwijane w ich własnych procesach produkcyjnych. Japończycy przyjęli prostą zasadę, że zamiast długo i cierpliwie, przy nakładzie znacznych środków, dochodzić do własnych, być może mniej efektywnych rozwiązań, lepiej będzie skorzystać z doświadczeń innych , którzy w praktyce z dużym powodzeniem realizują pewne działania. Gdy w latach pięćdziesiątych grupy japońskich menadżerów przemierzały Stany Zjednoczone w poszukiwaniu nowych, efektywnych rozwiązań, które można byłoby zastosować w japońskich przedsiębiorstwach, mówiło się wówczas za oceanem o tzw. turystyce gospodarczej. Rezultatem wspomnianych wizyt Japończyków w zachodnich organizacjach było podpisanie wielu kontraktów, których przedmiotem był import zachodniej wiedzy zarówno w zakresie najlepszych technologii jak i know-how. Ich liczbę określa się na około 42 tys kontraktów zawartych w latach 1952 – 1984 [Bendell, Boulter, 2000, s.17].

---

<sup>17</sup> Pogląd przytoczony za A. Węgrzynem [Węgrzyn, 2000, s.69]

Jak więc widzimy Japończycy starali się udoskonalić to, co zaobserwowali u innych. Dlatego nie można ich traktować jak zwykłych imitatorów. Japończycy nie skupiają się tylko na odtwarzaniu zaobserwowanych rozwiązań. Stosują praktykę benchmarkingową dla swoich produktów i procesów rozwoju w celu skrócenia czasu potrzebnego do zastosowania ulepszeń i zredukowania czasu wprowadzenia produktu na rynek. Paul Howell [Howell, 1992]<sup>18</sup> twierdzi, że Japończycy są doskonali w benchmarkingu, dzięki bezustannemu analizowaniu dokonań najlepszych przedsiębiorstw w każdej branży, a następnie ciągłym poprawianiu swojej działalności, dopóki ich własny produkt i usługa nie staną się najlepsze.

Otwarcie na nowe metody zarządzania, między innymi koncepcje E. W. Deminga, i nastawienie na sukces japońscy liderzy doprowadzili do międzynarodowego sukcesu własną gospodarkę. W latach osiemdziesiątych rezultaty tego postępowania uwidoczniły się poprzez produkty takich firm jak Toyota, Honda, Cannon itp., i stworzyły standardy nowoczesnego wzornictwa i wiodącej jakości [Watson, 1993, s.111].

Jedną z pierwszych amerykańskich firm, która stanęła w obliczu silnej japońskiej konkurencji, była firma Rank Xerox. Zaskoczenie kierownictwa firmy było tym większe, że Rank Xerox był od zawsze wiodącym producentem kserokopiarek i miał znaczący wpływ na ten sektor. Przypomnijmy, że pierwszą kserokopiarką na świecie był produkt Xeroxa oznaczony symbolem 914 i wprowadzony na rynek w roku 1960. Produkt ten zrewolucjonizował pracę biurową i został określony jako „największy przebój rynkowy w Ameryce”. Korporacja dzięki niemu szybko dostała się na listę Fortune 500, a jej akcje na giełdzie były zawsze przedmiotem znacznego zainteresowania inwestorów instytucjonalnych. Sam przyrost zatrudnienia, wzrastający z 3 tys. w roku 1960 do 100 tys. w roku 1980, mówi sam za siebie, a wielkość przychodów w drugiej połowie lat siedemdziesiątych dochodziła do 8mld USD [Watson, 1993 s.150].

Pod koniec lat siedemdziesiątych wzrost ten został przyhamowany, a jednym z głównych powodów była zła struktura organizacyjna, zbiurokratyzowanie oraz znacząco pracochłonne procesy wytwarzania. Jednocześnie pojawiło się wielu nowych konkurentów krajowych, takich jak Kodak, IBM, 3M oraz znaczących i groźnych konkurentów japońskich m.in. Canon, Minolta Toshiba [Watson, 1993, s.149]. Jeszcze w roku 1979 podstawowe wskaźniki produktywności Xeroxa były porównywalne ze wskaźnikami uzyskiwanymi przez konkurentów. Jednak już w roku 1981 nastąpił dramatyczny ich spadek na niekorzyść w stosunku do konkurencji. Raporty i dane z tego roku są prawdopodobnie pierwszym

---

<sup>18</sup> Pogląd przytoczony za G. H. Watsonem [Watson; s.5]

działaniem benchmarkingowym dokonany w Xerox. Kierownictwo przede wszystkim zaniepokoiła znacząca różnica w kosztach wytwarzania, która to została zaobserwowana podczas wizyty w japońskiej filii Xerox - firmie Fuji Xerox Company Ltd. Dzięki tej wizycie kierownictwo firmy przekonało się, że ceny sprzedaży kserokopiarek w japońskiej filii Xerox oraz u pozostałych japońskich wytwórców takich jak Canon, Minolta, Toshiba, są niższe od kosztów produkcji w Rank Xerox przy jednocześnie znacznie doskonalszej jakości wyrobów. Jeszcze w 1976 roku udział Xeroxa w rynku amerykańskim wynosił 82%. W roku 1981 udział ten spadł jednak do 60%. Ponadto udział tej wysokości firma zawdzięczała już tylko dzięki dużym kserokopiarkom stacjonarnym w wyższych segmentach rynku. W tym czasie Japończycy opanowali segment małych biurowych kserokopiarek i uzyskali na nim dominującą pozycję. Producenci, tacy jak Canon czy Ricoh, dogonili firmę Xerox, jeśli chodzi o jakość kopii, niezawodność i poziom obsługi przy wspomnianych już niższych kosztach. Na liście 500 największych przedsiębiorstw magazynu „Fortune” notowania firmy (pod względem wielkości przychodów) spadły tak, że Xerox z czołówki 50 najlepszych przedsiębiorstw znalazł się w grupie 160 firm o najniższych notowaniach [Bank, 1999, s. 159]

Stosowane w tym czasie przez Xeroxa metody jakościowe znajdowały się znacznie poniżej poziomu uznawanego za standard na terenie Stanów Zjednoczonych i Japonii. W tym samym czasie okazało się, że Xerox osiąga znacznie mniejszy czas zwrotu nakładów inwestycyjnych, co z kolei spowodowało pojawienie się zagrożenia dla dalszych perspektyw długoterminowego rozwoju firmy. Zyski tego przedsiębiorstwa spadły z 1mld USD do 300mln USD, mimo że wielkość produkcji rosła w tempie 8% rocznie [Węgrzyn, 2000, s.71]

Wzrastająca obecność Japończyków na rynku, których koszty wytworzenia stanowiły 50% kosztów Xeroxa, i związane z tym widmo bankructwa, zmusiły kierownictwo firmy do zdecydowanych działań [Watson, 1993, s.151]. W sierpniu 1981 roku David Kearns szef Xeroxa, zapoczątkował nowy program nazwany „Efektywny biznes” (ang. Business Effectiveness), który został opracowany w celu odwrócenia niekorzystnych tendencji i przeciwdziałaniu japońskiej ofensywie rynkowej. Program ten zawierał nowatorskie spojrzenie na jakość i efektywność organizacyjną, a jego celem było przywrócenie firmie Xerox poprzedniej siły innowacyjnej i pozycji rynkowej. Podstawowymi instrumentami tego programu były zaangażowanie załogi i benchmarking. Naczelne kierownictwo przyjęło za cel wdrożenie techniki benchmarkingu we wszystkich jednostkach przedsiębiorstwa.

Następna odsłona tego programu pod nazwą „Przewodnictwo przez jakość” (ang. Leadership Through Quality) została wprowadzona w życie w 1983 roku. W programie tym, składającym się z trzech części, część druga nosiła tytuł „Benchmarking”. W ten sposób



termin benchmarking po raz pierwszy pojawił się jako pojęcie ekonomiczne [Martyniak, 1997, s.32].

W latach osiemdziesiątych Xerox zreformował swoje metody wytwarzania, dzięki czemu zniwelował lukę kosztową dzielącą go od japońskich wytwórców, skrócił czas wprowadzenia nowego produktu na rynek i czas rozwoju nowego produktu, a przede wszystkim, zaczął być postrzegany jako jedna z najbardziej dbających o jakość korporacji na świecie. Dzięki benchmarkingowi Xerox stał się pierwszą ze znaczących firm amerykańskich, której udało się odzyskać rynek opanowany przez japońską konkurencję [Watson, 1993, s. 152].

W roku 1990 dokonano kolejnej wewnętrznej oceny przedsiębiorstwa i podjęto w Rank Xerox dwie decyzje o strategicznym znaczeniu. Po pierwsze metoda benchmarkingu została ściśle powiązana z polityką przedsiębiorstwa, po drugie stała się przedmiotem zorganizowanego na szeroką skalę programu szkoleniowego, w którym uczestniczyły grupy pracowników odpowiedzialnych za wdrażanie benchmarkingu.

Duży wkład w propagowanie koncepcji benchmarkingu w koncernie Xerox jak i w rozwój tej metody w aspekcie naukowym wniósł, pełniący funkcję menedżera ds. benchmarkingu w Xerox Co., Robert C. Camp. W opublikowanej w roku 1989 w Stanach Zjednoczonych pierwszej w historii monografii poświęconej benchmarkingowi pt.: „Benchmarking: Poszukiwanie w przemyśle najlepszych praktyk prowadzących do osiągania lepszych wyników” zaprezentował filozofię, definicję oraz metodykę procesu benchmarkingowego składającą się z czterech faz i dziesięciu etapów. Dr Robert C. Camp uważany jest powszechnie za pioniera metody benchmarkingu zarówno przez przedstawicieli świata nauki, jak i praktyków gospodarczych [Węgrzyn, 2000, s.73].

Inne pionierskie pozycje poświęcone benchmarkingowi pojawiły się już w roku 1992. Były to cztery znaczące książki. Pierwszą był „Podręcznik benchmarkingu” ( ang. The Benchmarking Book) autorstwa Michaela J. Spendoliniego następną: „Przewodnik Benchmarkingu: Adaptacja najlepszych praktyk w celu usprawnienia działalności” (ang. The Benchmarking Workbook: Adopting Best Practices for Performance Improvement) Gregory H. Watsona, kolejne pozycje to „Benchmarking: Praktyczne wskazówki jak stać się i pozostać najlepszym z najlepszych” (ang. Benchmarking: A Practitioner’s Guide for Becoming and Staying Best of the Best) Gerarda J. Balma oraz książka autorów Kathleen H. J. Leibfried i C. J. McNair pt.: „Benchmarking: Narzędzie ciągłych usprawnień” (ang. Benchmarking: A Tool for Continuous Improvement). Wszystkie te prace omawiały jak wprowadzać



benchmarking w przedsiębiorstwie i stały się fundamentalnymi pozycjami w swojej dziedzinie [Watson, 1993, s.7]

Dzisiaj Xerox i Rank Xerox Limited Europe uznawane są powszechnie za liderów benchmarkingu na półkuli zachodniej. Doświadczenia Firmy Xerox w krótkim czasie wykorzystało wiele firm o renomie światowej, jak np.: Motorola, Ford czy IBM [Martyniak, 1996, s.303]. Stosowanie benchmarkingu stało się też nieodzownym warunkiem dla firm ubiegających się o prestiżową nagrodę jakości – Malcolm Baldrige National Quality Award. Od niedawna stanowi również kryterium przyznawania europejskich i brytyjskich nagród Business Excellence Awards Wszystkie te czynniki sprawiły i sprawiają, że obecnie mamy do czynienia z „boomem benchmarkingowym” [Bendell, Boulter, 2000, s.18].

C. Jackson Grayson Junior, prezes Międzynarodowego Centrum Informacji Benchmarkingowej w USA, sformułował trzy przesłanki „boomu benchmarkingowego” [Bendell, Boulter, 2000, s.18]:

**Globalna konkurencja.** W miarę jak świat maleje, czołowe firmy zaczynają sobie uświadamiać, że aby przetrwać, muszą dorównać konkurencji z całego świata a nawet ją prześcignąć.

- **Nagrody w dziedzinie jakości.** Wzrastające zainteresowanie nagrodami Malcolm Baldrige Quality Award i nową Quality Award w Europie jest siłą napędową ruchu ukierunkowanego na benchmarking. Symptomatyczne jest, że kandydaci, ubiegający się o Malcolm Baldrige Quality Award muszą zaprezentować analizę konkurencyjną i benchmarking w 510 na 1000 punktów<sup>19</sup>
- **Przełomowe zmiany.** Narasta świadomość tego, że firmy mogą pozostać w tyle za globalną konkurencją. Po wielu latach dobrego samopoczucia zarządy zaczynają zdawać sobie sprawę z rozmiarów tej luki. Wzrasta przekonanie, że niewielkie, choć systematyczne, ulepszenia już nie wystarczą. Często pomiędzy najlepszymi a przeciętnymi pojawiają się trwałe różnice w zakresie jakości, czasu produkcji i rozwoju produktu, przy różnicach w kosztach 30 do 50 procent. Dlatego większość firm musi dokonać dużych zmian – wręcz przełomowych, żeby nadążyć. Zdaniem Graysona, firmy

---

<sup>19</sup> Nagroda w dziedzinie jakości Malcolm Baldrige Award posiada określone kryteria i punktację. Te kryteria podzielone są na 7 kategorii i określoną liczbę punktów, które można uzyskać w ramach tych kategorii. Oto te kategorie: 1) Kierownictwo – 110 punktów, 2) Planowanie strategiczne - 80 punktów, 3) Nastawienie na klienta i rynek – 80 punktów, 4) Informacja i analiza – 80 punktów, 5) Wykorzystanie zasobów ludzkich i zarządzanie nimi - 100 punktów, 6) Kierowanie procesem – 100 punktów, 7) Wyniki biznesu – 450 [Bendell, Boulter, 2000, s. 164-165]

nabierają przekonania, że do zasadniczych przemian bardziej może się przyczynić benchmarking niż cokolwiek innego.

## 2.2. Etymologia i definicje benchmarkingu

Etymologicznie benchmarking wywodzi się od słowa „benchmark”, które według słownika Webstera oznacza „Punkt orientacyjny geodety (...) oznaczający pewną pozycję (...) i używany jako punkt odniesienia (...) norma, według której jakaś rzecz może być mierzona lub oceniana”<sup>20</sup>. Z kolei H. Steinbeck<sup>21</sup> wyjaśnia znaczenie słowa benchmark jako wywodzące się od znaków lub nacięć robionych na krawędzi warsztatu (bench), które służyły rzemieślnikowi do mierzenia wielkości wyrobu lub długości kawałka materiału. G. H. Watson określa benchmark jako mierzalny „najlepszy w klasie” stan, proces, wymierny standard do porównań, poziom działania określany jako standard doskonałości dla danej biznes praktyki [Watson, 1993, s.259]. Według Z. Martyniaka pojęcie benchmarking wywodzi się z topografii, gdzie oznacza wartości orientacyjne (kierunkowe), które w zasadzie należałoby utożsamić z wzorcami. Wśród informatyków słowo to oznacza porównanie własności i funkcji kalkulatora lub programu ze specjalnie do tego celu przygotowanym oprogramowaniem, a wskazującej, o ile nowy program jest lepszy od standardowego i w których funkcjach<sup>22</sup>. Zdaniem H.J. Harringtona<sup>23</sup> to analiza porównawcza prowadzi do zdefiniowania wzorca (benchmarku), do którego można przyrównać własny proces. Zdaniem tego autora benchmark jest wzorcem, względem którego można sobie wyrobić osąd o danej rzeczy.

Na tym można by zakończyć rozważania na temat znaczeń słowa benchmark od którego wywodzi się benchmarking i skupić się na tym ostatnim. W tabeli nr 2 zostaną przedstawione najbardziej popularne oraz ciekawe definicje benchmarkingu.

<sup>20</sup> Pogląd R. C. Campa [Camp; s.27] przytoczony za Z. Martyniakiem [Martyniak, 1996 s.303]

<sup>21</sup> Pogląd przytoczony za A. Węgrzynem [Węgrzyn, 2000, s.80]

<sup>22</sup> Termin benchmarking pojawił się po raz pierwszy w końcu lat siedemdziesiątych właśnie w informatyce i oznaczał głównie porównywanie czasu przetwarzania danych pomiędzy programami komputerowymi. Wywodzące się z informatyki pojęcie benchmarkingu zostało następnie wykorzystane przez Xeroxa jako nazwa dla jednego ze swoich programów restrukturyzacyjnych. W ten sposób sam termin benchmarking został zaadoptowany i na stałe wszedł do terminologii nauk organizacji i zarządzania [Węgrzyn, 2000, s.71]

<sup>23</sup> Pogląd przytoczony za A. Węgrzynem [Węgrzyn, 2000, s.81]

Tabela nr 2

## Definicje benchmarkingu

| AUTOR LUB<br>INSTYTUCJA                        | TREŚĆ DEFINICJI                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| R. C. Camp<br>[Camp, 1995, s.28] <sup>24</sup> | Benchmarking jest poszukiwaniem najefektywniejszych metod dla danej działalności, pozwalających osiągnąć przewagę konkurencyjną.                                                                                                                                                                  |
| D. T. Kearns<br>[Bendell, Boulter, 2000, s.71] | Benchmarking to ciągły proces oceny produktów usług i praktyk, w odniesieniu do najsilniejszych konkurentów lub firm uznawanych za liderów przemysłu.                                                                                                                                             |
| G. H. Watson<br>[Watson, 1993, s. 259]         | Benchmarking jest systematycznym, ciągłym procesem pomiarowym polegającym na stałym mierzeniu i porównywaniu jednej kategorii działań organizacyjnych firmy w stosunku do lidera w danej dziedzinie (bez ograniczeń geograficznych), mającym na celu pomaganie firmie w usprawnieniu jej działań. |
| Z. Martyniak<br>[Martyniak, 1996, s.303]       | Benchmarking to metoda porównywania własnych rozwiązań z najlepszymi oraz ich udoskonalania przez uczenie się od innych i wykorzystanie ich doświadczenia                                                                                                                                         |
| APQC<br>[Andersen, 1999, s.164]                | Benchmarking jest takim rodzajem prowadzenia działalności przy, której należy być na tyle pokornym, aby przyznać się, że ktoś inny jest lepszy od nas w danej dziedzinie i jednocześnie być na tyle mądrym, aby się nauczyć, jak dorównać, a nawet przewyższyć ich w tej dziedzinie.              |
| B. Andersen<br>[Andersen, 1998, s.198]         | Benchmarking w przedsiębiorstwie jest procesem ciągłego pomiaru i porównywania jednego biznes procesu z innym porównywalnym procesem prowadzonym przez wiodącą organizację w celu gromadzenia informacji, które umożliwią temu przedsiębiorstwu zidentyfikowanie oraz wprowadzenie udoskonaleń.   |
| J. Bank<br>[Bank, 1999, s.36]                  | Benchmarking można określić jako ciągle, systematyczne ocenianie firm uznawanych za liderów w danej dziedzinie, mające na celu opracowanie procesów ekonomicznych i modeli działania obejmujących najlepsze wzorce i stanowiących model oceny wyników innych firm działających w danym kraju.     |
|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

<sup>24</sup> Cyt. za Z. Martyniakiem [Martyniak, 1996, s.303]

|                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| STRATEGOR<br>[Strategor, 1999, s.73]                                  | Benchmarking polega na analizowaniu osiągnięć przedsiębiorstwa w zakresie danego czynnika sukcesu i poszukiwaniu takiej podstawy odniesienia, która umożliwiałaby mu znaczne ich poprawienie.                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| P. Kotler<br>[Kotler,1995; s.236 ]                                    | Benchmarking to sztuka odkrywania jak i dlaczego niektóre przedsiębiorstwa funkcjonują sprawniej niż inne.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| S.K. Ghosh<br>[Ghosh, 1998, s. 244]                                   | Benchmarking to ciągły proces porównawczy swoich produktów , usług i praktyk z najgroźniejszymi konkurentami lub firmami postrzeganymi jako liderzy sektorowi.                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| A.A. Böhnert<br>[Bohnert,1999, s.20]                                  | Benchmarking to ciągły i systematyczny proces zmierzający poprzez pomiar, porównanie i analizę stosownych „wzorców” do polepszenia strategii, procesów , metod i procedur lub produktów i usług danej jednostki organizacyjnej w celu poprawy wyników.                                                                                                                                                                                                        |
| J. Meyer<br>[Meyer, 1997, s.15]                                       | Benchmarking to poszukiwanie wzorcowej praktyki w sektorze, dzięki czemu powinna zostać osiągnięta wyższa wydajność w stosunku do konkurencji.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| W. Kreuz<br>[Kreuz, 1995, s.18]                                       | Benchmarking to obiektywne i porównywalne oszacowanie strategii, procesów, funkcji i sposobów postępowania za pomocą ilościowych wskaźników i jakościowych wartości mierzalnych, które wypływają z bezpośredniej analizy danych i informacji reprezentatywnej grupy podobnych lub konkurujących przedsiębiorstw postrzeganych jako najlepsze.                                                                                                                 |
| Canadian International Managment Institute<br>[Rychlewski, 1998. s 2] | Benchmarking to systematyczna metoda mierzenia oraz porównywania sposobów działania firm w stosunku do liderów. Jej wynikiem jest twórcza adaptacja najlepszych wzorów owocująca większą efektywnością działania                                                                                                                                                                                                                                              |
| Rank Xerox <sup>25</sup><br>[Cross,1995, s.28]                        | Benchmarking jest ciągłym, systematycznym procesem oceny przedsiębiorstw uznawanych za liderów branżowych, mający na celu zidentyfikowanie procesów związanych z prowadzeniem biznesu i wykonywaniem pracy, które można określić nazwą „najlepsze metody”, oraz ustalenie racjonalnych celów w zakresie efektywności działania. Pod terminem „najlepsze metody” rozumiane są metody używane w procesach pracy, które najlepiej spełniają oczekiwania klienta. |
|                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

<sup>25</sup> Cyt. za A. Węgrzynem [Węgrzyn; s 82]

|                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AT&T Benchmarking Group <sup>26</sup><br>[Kisperska,2000, s.25]                  | Benchmarking jest ciągłym procesem pomiaru bieżącej działalności operacyjnej firmy i porównywania jej z poziomem wzorcowym dla danej klasy firm. Wykorzystanie wiedzy uzyskanej w wyniku badań benchmarkingowych stwarza podstawy konstrukcji planów operacyjnych, określających sposoby osiągania wzorców najlepszego praktycznego działania oraz przekraczania tych wzorców.                                  |
| International Benchmarking Clearinghouse <sup>27</sup><br>[Kisperska,2000; s.25] | Benchmarking jest procesem, w którym firmy koncentrują uwagę na kluczowych obszarach poprawy funkcjonowania przedsiębiorstw, identyfikują i badają najlepsze rozwiązania w tychże obszarach, a także wdrażają nowe procesy i systemy w celu zwiększenia wydajności i podniesienia poziomu jakości.                                                                                                              |
| M. J. Spendolini <sup>28</sup><br>[Kisperska, 2000, s.25]                        | Benchmarking jest ciągłym procesem badawczym dostarczającym cennych informacji, procesem uczenia się od innych, praktycznym poszukiwaniem pomysłów, czasochłonnym i pracochłonnym oraz wymagającym dyscypliny, jest także użytecznym narzędziem poprawy dosłownie każdego procesu gospodarczego.                                                                                                                |
| B. Karlöf S. Östblom<br>[Karlöf, Östblom,1995, s.7]                              | Benchmarking to ciągły systematyczny proces polegający na konfrontowaniu własnej efektywności mierzonej produktywnością, jakością i doświadczeniem z wynikami tych przedsiębiorstw i organizacji, które można uznać za wzór doskonałości.                                                                                                                                                                       |
| J. Czekaj. <sup>29</sup><br>[Penc-Pietrzak,2000, s.38]                           | Benchmarking jest metodą poszukiwania wzorcowych sposobów postępowania umożliwiających osiągnięcie lepszych wyników poprzez uczenie się od innych.                                                                                                                                                                                                                                                              |
| A. Węgrzyn<br>[Węgrzyn 2000, s.84]                                               | Benchmarking jest ciągłym i systematycznym procesem identyfikowania, analizy, projektowania i w konsekwencji wdrażania lepszych rozwiązań w zakresie procesów, produktów oraz sposobów rozwiązywania problemów i realizacji celów z wykorzystaniem uznanych i sprawdzonych wzorców wewnętrznych i/lub zewnętrznych organizacji, którego rezultatem powinien być wzrost jej efektywności.                        |
| K. Misiólek<br>[Misiólek, 1999, s.119]                                           | Benchmarking jest poszukiwaniem najefektywniejszych metod dla danej działalności, pozwalających osiągnąć przewagę konkurencyjną. Jest to metoda poszukiwania najlepszych (wzorcowych) sposobów postępowania. Pozwala badać w jaki sposób inne organizacje uwieńczyły sukcesem realizowane przez siebie strategie i funkcje. Metoda ta wywołuje proces uczenia się poprzez określenie potrzeby doskonalenia się. |

Źródło: Opracowanie własne.

<sup>26</sup> Definicja przytoczona za D. Kisperską-Moroń [Kisperska; s.25]

<sup>27</sup> Definicja przytoczona za D. Kisperską-Moroń [Kisperska; s.25]

<sup>28</sup> Definicja przytoczona za D. Kisperską-Moroń [Kisperska; s.25]

<sup>29</sup> Definicja przytoczona za I. Penc-Pietrzak [Il. Penc; s.38]

Tabela nr 2 stanowi przegląd najbardziej znanych definicji benchmarkingu. Przytoczone definicje zostały sformułowane przez autorów pochodzących ze Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Niemiec, Francji, Szwecji i Polski oraz definicje funkcjonujące w organizacjach i firmach ze Stanów Zjednoczonych i Kanady.

Jak można zaobserwować, benchmarking można zdefiniować na wiele sposobów i obecnie jest to już termin znaczeniowo bardzo złożony. Dokładniejsza analiza zamieszczonych definicji pozwala na określenie następujących cech charakteryzujących omawiane pojęcie:

- Benchmarking jest metodą (procesem) systematyczna i ciągłą (12 definicji w swojej treści odwoływało się do ciągłości). Związane to jest z praktyką funkcjonowania przedsiębiorstw, które ulegają stałym zmianom. Procesy te powinny być bezustannie analizowane w celu identyfikacji najlepszych rozwiązań.
- Benchmarking jest procesem, przede wszystkim pomiaru i porównywania. Punktami odniesienia pomiarów są m. in. najlepsi konkurenci, liderzy rynkowi, liderzy sektorowi wzorce i wzory doskonałości ( 10 definicji w swojej treści odwoływało się do wzorców), przodujące przedsiębiorstwa.
- Przedmiotem działania benchmarkingu są najczęściej procesy<sup>30</sup> ( 8 definicji w swojej treści odwoływało się do procesów), produkty, usługi, funkcje oraz strategie rozwiązania.
- Cele benchmarkingu określane są najczęściej jako poprawa efektywności działania, osiągnięcie i utrzymanie pozycji konkurencyjnej, dorównanie lub prześcignięcie liderów, identyfikacja i wprowadzenie możliwych udoskonaleń.

Najważniejszy wniosek wynikający z właściwego zrozumienia zaprezentowanych definicji w tabeli prowadzi do konstatacji, że benchmarking wykracza poza tradycyjną analizę porównawczą, ponieważ nie tylko definiuje najlepsze wzorce praktyki działania , ale także pomaga w zrozumieniu przyczyn występujących luk oraz sposobów osiągania poziomów wzorcowych.

---

<sup>30</sup> W Dobie globalizacji gospodarki szeroko rozumiane procesy nabierają szczególnego znaczenia. Fakt ten tak komentuje L. Thurow w swej książce pod tytułem *Head to Head: The Coming Economic Battle Among Japan, Europe, and America* - „W przeszłości ci, którzy wynaleźli nowe produkty należeli do zwycięzców świata gospodarczego. Ale w dwudziestym pierwszym wieku utrzymanie przewagi konkurencyjnej będzie przede wszystkim wynikiem stosowania nowych metod realizacji procesów, a nie technologii produkcji. To, co kiedyś miało znaczenie podstawowe (wynalezienie nowych produktów) staje się powoli drugorzędne, a to, co miało znaczenie drugoplanowe (racjonalizacja i doskonalenie nowych procesów) , wchodzi na pierwszy plan” [Cyt. za: Peppard, 1997, s.13].

Podsumowując, przyjmijmy, że: *benchmarking jest nieustannym procesem pomiaru i porównywania produktów, usług oraz procesów wobec ich wzorcowych odpowiedników istniejących w obrębie jednej organizacji jak i w innych firmach w celu wprowadzenia udoskonaleń w zakresie produktów, usług i procesów, a przez to wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku.*

Kluczem do interpretacji tej definicji są następujące elementy:

1. *Pomiar*, własnych osiągnięć z osiągnięciami wiodących organizacji.
2. *Porównanie*, własnych produktów, procesów z odpowiadającymi im wzorcami.
3. *Wprowadzenie udoskonaleń*, będące celem każdych badań benchmarkingowych.
4. *Wzrost konkurencyjności*, co stanowi cel strategiczny przedsiębiorstwa stosującego benchmarking.

### **2.3. Rodzaje benchmarkingu.**

W ciągu ponad dziesięciu lat od pojawienia się terminu benchmarking w literaturze z zakresu organizacji i zarządzania, termin ten nabrał wielu znaczeń, bowiem w wyniku ewolucji pojawiło się wiele odmian i typów benchmarkingu. Podrozdział ten będzie próbą możliwie dokładnego przedstawienia wszelkich rodzajów benchmarkingu od najbardziej znanych do mniej popularnych, jak i podejściem w kierunku uporządkowania terminologii benchmarkingowej.

Amerykańscy pionierzy benchmarkingu G. J. Balm i R.C. Camp wyróżniają cztery podstawowe rodzaje benchmarkingu<sup>31</sup>. [Martniak, 1996, s.304]:

- Benchmarking wewnętrzny
- Benchmarking konkurencyjny
- Benchmarking funkcjonalny
- Benchmarking ogólny

Pewne wątpliwości może tu budzić wymieniony jako czwarty rodzaj benchmarking ogólny, który R. C. Camp określa jako benchmarking horyzontalny [Camp 95; s 68]<sup>32</sup>. Natomiast G.J. Balm używa dla tego rodzaju nazwy benchmarking ogólny. Trzeba zaznaczyć, iż różnica w nazewnictwie ma znaczenie tylko formalne, gdyż w istocie obydwaj autorzy

---

<sup>31</sup> Szczegółowe omówienie poszczególnych rodzajów benchmarkingu znajduje się w dalszej części pracy.

<sup>32</sup> Pogląd przytoczony za Z. Martyniakiem [Martyniak; s.304]



mają na myśli ten sam rodzaj benchmarkingu. Obecnie jednak bardziej popularne i częściej stosowane jest określenie - benchmarking ogólny.

Inny pionier w dziedzinie benchmarkingu G.H. Watson [Watson, 1993, s.6] wyróżnia pięć jego rodzajów. Są to:

- Benchmarking wewnętrzny
- Benchmarking konkurencyjny
- Benchmarking funkcjonalny
- Benchmarking strategiczny
- Benchmarking globalny

W literaturze krajowej według Z. Martyniaka w oparciu o opracowania niemieckie najczęściej jest przytaczana klasyfikacja benchmarkingu wyróżniająca trzy jego rodzaje, a mianowicie: wewnętrzny, konkurencyjny i funkcjonalny. Z kolei nieco zmodyfikowaną w stosunku do poprzedniej klasyfikację przytaczają J. Czekaj, D. Dziedzic D. Kafel, Z. Martyniak. Twierdzą oni, że analiza znanych w literaturze krajowej i zagranicznej ujęć klasyfikacyjnych benchmarkingu prowadzi do wyróżnienia trzech podstawowych jego rodzajów, a mianowicie: benchmarkingu wewnętrznego, zewnętrznego i funkcjonalnego [Czekaj, 1996, s.41].

Inny znany autor K. Obłój [Obłój, 1998, s.107] przedstawia następujące trzy typy benchmarkingu:

- Benchmarking strategiczny
- Benchmarking proceduralny
- Benchmarking marketingowy

Podobnego podziału dokonuje J. Skalik [Skalik, 1996, s.100], który wyodrębnia benchmarking wewnętrzny, strategiczny i funkcjonalny.

Jak widzimy, istnieje wiele ujęć i sposobów podziału benchmarkingu. Autorem, który podjął próbę uporządkowania i logicznego połączenia oraz opisania związków zachodzących pomiędzy poszczególnymi rodzajami benchmarkingu jest B. Andersen [Andersen, 1998; s.199]<sup>33</sup>. Przedstawiona przez niego klasyfikacja została następnie przedstawiona i częściowo zmodyfikowana przez A. Węgrzyna [Węgrzyn, 2000, s.85-86]. Zdaniem B. Andersena różne rodzaje benchmarkingu mogą być zdefiniowane według dwóch kryteriów:

1. *Z kim się porównujemy?*

---

<sup>33</sup> B. Andersen jest profesorem w Instytucie Inżynierii Produkcji i Jakości Uniwersytetu Trondheim w Norwegii.

## 2. Co jest przedmiotem porównywania?

A. Węgrzyn rozwija pierwsze kryterium i dodaje, iż stanowi ono kryterium wzorca – czyli jaki obiekt (w stosunku do którego badana organizacja jest porównywana) służy za wzorzec w badaniach benchmarkingowych.

Według kryterium nr 1 - czyli obiektu porównań benchmarking dzieli się na [Andersen, 1998, s.199]:

- Benchmarking wewnętrzny
- Benchmarking konkurencyjny
- Benchmarking funkcjonalny
- Benchmarking ogólny

Według kryterium nr 2 - czyli przedmiotu porównań benchmarking dzieli się następująco:

- Benchmarking wyników
- Benchmarking procesów
- Benchmarking strategiczny

Obecnie przystępujemy do omówienia poszczególnych rodzajów benchmarkingu według kryteriów zaproponowanych przez B. Andersena.

### 2.3.1. Kryterium obiektu (wzorca)

**Benchmarking wewnętrzny.** W tego rodzaju benchmarkingu zakłada się porównania międzyzakładowe (międzywydziałowe lub nawet międzystanowiskowe) albo porównania w zakresie spełniania analogicznych funkcji w danym przedsiębiorstwie lub sieci przedsiębiorstw organizacyjnie wzajemnie powiązanych. Dotyczy to zwłaszcza wielkich przedsiębiorstw lub przedsiębiorstw wielonarodowych, mających filie w różnych krajach. Tego rodzaju benchmarking powinien być punktem wyjścia w stosowaniu omawianej metody. Ze względu bowiem na łatwość dostępu do danych pozwala na szybkie ukazanie różnic wewnętrznych i znalezienie jednostek (funkcji, procesów, metod itp.) które mogą się stać „benchmarkami”, czyli wzorcami w dalszym postępowaniu ulepszającym [Martyniak, 1996, s. 304-305].

W podobnym tonie wypowiada się jeden z pionierów benchmarkingu G.H. Watson. Jego zdaniem, benchmarking wewnętrzny jest procesem, w którym dana organizacja zbiera informacje od innych jednostek funkcjonujących w ramach jednego organizmu gospodarczego. Takie wewnątrzzakładowe studia i badania dostarczają szczegółowych

informacji o potencjalnych usprawnieniach, ponieważ w ramach jednej firmy nie występują poważne bariery w przekazywaniu informacji, a współpraca pomiędzy poszczególnymi oddziałami jest wręcz wskazana. Przy stosowaniu tego rodzaju benchmarkingu trudno jednak liczyć na dokonanie jakichś przełomowych zmian, bowiem większość organizacji rozwija się w zasadzie równomiernie i trudno tu o jakieś głębokie zróżnicowanie pomiędzy poszczególnymi jednostkami tak potrzebne do wprowadzenia znaczących zmian [Watson, 1993, s.93].

Nieco odmienne zdanie na temat potencjalnych wyników w stosowaniu benchmarkingu wewnętrznego mają szwedzcy autorzy B. Karlöf S. Östblom. Zgodnie z ich opinią z punktu widzenia struktury organizacyjnej zapisanej w dokumentach, wewnętrzne, zdecentralizowane jednostki mogą wydawać się bardzo podobne. W rzeczywistości jednak mogą się one zasadniczo różnić, co do podstawowych procesów determinujących ich funkcjonowanie; różnice mogą występować nawet w systemach informacyjnych. Autorzy ci podkreślają, że szanse na osiągnięcie sukcesu w przypadku stosowania benchmarkingu wewnętrznego są duże. Prawdopodobnie, nie można liczyć, iż w wyniku poszukiwań prowadzonych w obrębie organizacji, znajdziemy wzór doskonałości światowej klasy. Niemniej jednak taka penetracja własnej organizacji może ujawnić obiecujące możliwości wprowadzenia udoskonaleń. Co więcej, realizacja projektu dotyczącego porównania się z najlepszymi w obrębie organizacji to doskonały sposób szkolenia ludzi w wykorzystywaniu rozpatrywanej metody oraz koncentrowania ich zainteresowań zarówno na istocie prowadzonej działalności, jak i na jej efektywności. Wiedza, zdobyta w wyniku realizacji wewnętrznego projektu, jest wykorzystywana jako podstawa przy prowadzeniu porównań na zewnątrz organizacji. Takie podejście daje wspaniałą sposobność do skonstruowania modelu, który może być przetestowany w obrębie organizacji i dobrze dopasowany do jej realiów [Karlöf, 1995, s.142].

Benchmarking wewnętrzny z powodzeniem jest stosowany w dużych międzynarodowych organizacjach<sup>34</sup> mających zdecentralizowane struktury i może tam się

---

<sup>34</sup> Zdaniem L. Clarke rynek krajowy nie oznacza już wyłącznie krajowej konkurencji. Dwadzieścia lat temu import dóbr i usług stanowił zaledwie 5,4 proc. produktu krajowego brutto w Stanach Zjednoczonych; do początku lat 90. odsetek ten osiągnął poziom 13 proc. Nastąpił poważny wzrost penetracji importowej kluczowych gospodarek świata. Jedyną areną, na której rozgrywa się dziś gra konkurencyjna, jest arena międzynarodowa. Obecnie definiuje się cztery typy „światowej” firmy: globalna, międzynarodowa, wielonarodowa oraz najdoskonalsza z nich wszystkich firma transnarodowa, która myśli globalnie lecz działa lokalnie – zależnie od istniejących warunków. Wielce prawdopodobne jest, iż szefowie jutra będą mieli za zadanie kierować zdecentralizowanymi organizacjami stanowiącymi kalejdoskop różnych kultur, odmiennych preferencji konsumentów oraz zróżnicowanych strategii produktów [Clarke, 1997, s.8]

stać jedną z podstawowych metod zarządzania na poziomie wydzielonych jednostek. Firmy przyjmują najczęściej zasadę, że jeżeli tylko istnieje więcej niż jedna jednostka, która realizuje zadania tożsame (bądź podobne) z zadaniami innej jednostki w obrębie tej samej organizacji, to najpierw realizowany jest projekt dotyczący zastosowania wewnętrznego porównania się z najlepszymi (benchmarkingu wewnętrznego), a dopiero później projekt porównywania się z najlepszymi spoza organizacji (benchmarking zewnętrzny). Uzyskane dane wykorzystywane są jako podstawa przy prowadzeniu porównań na zewnątrz organizacji [Miziołek, 1999, s. 124].

Jak więc widzimy, benchmarking wewnętrzny stanowi punkt wyjścia do stosowania innych rodzajów benchmarkingu. Jest on zatem etapem przygotowawczym do stosowania innych typów benchmarkingu. Przed przystąpieniem do procesów porównawczych z partnerami zewnętrznymi dokonuje się identyfikacji powstałych różnic, a następnie usprawnienia procesów przy wykorzystaniu własnych zasobów. Dopiero w przypadku wyczerpania się możliwości dokonania usprawnień w oparciu o własną bazę, organizacja wychodzi na zewnątrz i wykorzystuje wzorce zewnętrzne posługując się zarazem innym typem benchmarkingu. W ramach benchmarkingu wewnętrznego organizacja uczy się od swoich oddziałów, wydziałów czy też spółek zależnych. Proces ten jest znacznie ułatwiony przez nieograniczony dostęp do partnerów i łatwość uzyskania potrzebnych informacji. Dla przykładu można podać wykorzystywanie przez odrębne jednostki organizacyjne koncernu często takich samych systemów księgowych, tych samych zasad dokonywania pomiaru skuteczności działania oraz wspólnego, właściwego dla danego koncernu języka [Wegrzyn; s.88].

W literaturze<sup>35</sup> dość szczegółowo opisane są zalety benchmarkingu wewnętrznego. W przedstawionych powyżej poglądach różnych autorów na temat zalet benchmarkingu wewnętrznego, na pierwszym planie pojawia się łatwość uzyskania informacji. Do innych poza opisanymi powyżej zalet autorzy zaliczają np.: dużą dokładność przeprowadzanych porównań, bowiem wszystkie dane pochodzą z jednego źródła. Dodatkową zaletą opisaną przez B. Karlöfa i S. Östbloma jest to, że benchmarking wewnętrzny daje również dodatkowy efekt w postaci wyrównania różnic, co do efektywności działania, które istnieją między filiami. W wyniku polepsza się nie tylko łączna efektywność działania organizacji, lecz również zmniejszeniu ulegają różnice między równolegle prowadzonymi działaniami

---

<sup>35</sup> Patrz np.: Z. Martyniak [Martniak, 1996, s. 305] oraz G.H Watson [Watson, 1993, s.93]

Pomimo niezaprzeczalnych zalet benchmarkingu wewnętrznego istnieją także i wady. Podstawową wadą, już opisaną, jest to, że w obrębie jednego przedsiębiorstwa trudno o pozyskanie wzorców klasy światowej. Inną poważną już wadą jest to, że benchmarking wewnętrzny może prowadzić do z wielokrotnienia inercji i konfliktów wewnętrznych w danym przedsiębiorstwie. Zamiast skoncentrować się na sposobach wprowadzenia udoskonaleń, zatrudnieni w firmie wyznaczają swoje terytoria i podejmują się ich gwałtownej obrony, a w rezultacie prowadzi to do znacznych trudności w realizacji tego typu benchmarkingu [Karlöf, 1995, s.76].

**Benchmarking konkurencyjny.** Ten rodzaj benchmarkingu zorientowany jest na konkurencję i przewiduje analizę oraz porównanie sposobów działania, stosowanych przez najlepsze przedsiębiorstwa konkurencyjne. Badania i analizy skoncentrowane są na produktach wydajności, procesach oraz metodach oddziaływania na klientów stosowanych przez przedsiębiorstwa uznane za wzorce w branży.

Benchmarking konkurencyjny oznacza, że konfrontuje się własną organizację z inną, podobną lub identyczną z naszego otoczenia. Partnerem w procesie tego rodzaju benchmarkingu mogą być bezpośredni konkurenci lub podobne organizacje działające w różnych krajach i obsługujące różne rynki. Sprawą, która ma zasadnicze znaczenie jest konieczność zapewnienia wysokiego stopnia porównywalności rozpatrywanych przedsiębiorstw. Rozpoznanie konkurentów, którzy mogą być interesujący nie jest ani tak łatwe ani tak proste, jak mogłoby się wydawać. Przykładowo konkurent mający największą rentowność, wyrażającą się wynikiem podanym w ostatnim wierszu bilansu, nie konieczne musi osiągać najlepsze wyniki w dziedzinach, które zostały przez nas wybrane do przeprowadzenia porównań [Karlöf, 1995, s.76].

Z kolei Z. Martyniak ostrzega, aby nie dokonywać porównań między jednostkami z natury rzeczy nieporównywalnymi. Na przykład nie byłoby sensowne porównanie rozwiązań logistycznych w przedsiębiorstwach wytwarzających taki sam produkt, ale w zupełnie różnej skali. Tam, gdzie produkcja masowa może umożliwiać transport kolejowy, nie powinno się poszukiwać „benchmarku” dla produkcji małoseryjnej, co do której, jeśli ma być ekonomiczna, trzeba się zadowolić transportem drogowym [Martyniak, 1996, s.305]. Podobnie wypowiada się A. Węgrzyn, który głosi, że porównanie oznacza konieczność istnienia cech podobnych, gdyż porównywać ze sobą można wyłącznie rzeczy podobne. Dlatego też w pierwszym etapie prac konieczne jest dokładne poznanie własnych procesów i

operacji, które warunkuje możliwość dokonywania efektywnych porównań oraz identyfikowania elementów wyznaczonych do modernizacji [Węgrzyn, 2000, s.89].

Z przedstawionych powyżej opinii wynika, że decyzja, co do podjęcia i przeprowadzenia w przedsiębiorstwie benchmarkingu konkurencyjnego, jest decyzją wymagającą rozważań. Ilość potencjalnych trudności i przeszkód w przeprowadzeniu tej metody może okazać się duża. Benchmarking konkurencyjny to najtrudniejszy do przeprowadzenia rodzaj benchmarkingu ze względu na to, że konkurenci otaczają tajemnicą swoje rozwiązania wzorcowe i niechętnie się dzielą informacjami na temat tych rozwiązań z potencjalnymi konkurentami. Aczkolwiek i w takich wypadkach istnieją potencjalne możliwości współpracy pomiędzy konkurentami. Okazuje się, że łatwiej jest uzyskać dane na temat metod dochodzenia do rozwiązań wzorcowych, zwłaszcza kiedy istnieje możliwość ekwiwalentnej wymiany informacji w tym zakresie między konkurentami. Pośrednikami w takich transferach informacji są często firmy konsultingowe<sup>36</sup>, które na życzenie zainteresowanych stron zachowują poufność i anonimowość przekazywanych informacji.

B. Karlöf i S. Östblom twierdzą, że w przypadku przedsiębiorstw, które dostarczają ten sam rodzaj produktu, ale na różne rynki, szanse na przyjęcie propozycji współpracy są znacznie większe. W takiej sytuacji często okazuje się, że sugestia współuczestniczenia w procesie benchmarkingu jest przyjmowana z wyraźnym i nieukrywanym entuzjazmem. Istnieje wtedy bardzo realna sposobność do ustanowienia sieci osobistych powiązań ludzi zajmujących się benchmarkingiem, które mogą utrzymywać się przez długi czas. Obecna tendencja do ujednorodnienia działalności gospodarczej przy jednoczesnym nadaniu jej wymiaru ogólnosiątkowego (tendencja ta jest szczególnie widoczna w Unii Europejskiej w związku z istnieniem na jej terenie wspólnego rynku) prowadzi do rozszerzenia się rynków obsługiwanych przez poszczególne przedsiębiorstwa. Przykładowo można podać, że w dziedzinie telekomunikacji, w której jeszcze stosunkowo niedawno przyjmowano za rzecz naturalną, iż władze krajowe mają monopol na swoim terenie, zachodzą gruntowne zmiany. W ich wyniku powstają nowe konstelacje i uwarunkowania działań konkurencyjnych<sup>37</sup>. [Karlöf, 1995, s.144],

---

<sup>36</sup> Przykładem takiej firmy jest Arthur Andersen. Firma ta utworzyła własną bazę danych „Global Best Practices” gromadzącą wiedzę na temat działania najlepszych na świecie firm. Baza ta składa się z ponad 30 tysięcy stron zbudowanych dzięki analizie firm na całym świecie, których działania zostały określone jako najlepsze wzorce. Dzięki tej bazie danych dyrektor każdej firmy z każdej branży może zaadoptować najlepsze wzorcowe rozwiązania w swoim przedsiębiorstwie. [Hiebeler, 2000, s.15]

<sup>37</sup> Liberalizacja krajowych rynków telekomunikacyjnych mocno zburzyła dotychczasowe otoczenie konkurencyjne – zarówno w wymiarze krajowym jak i międzynarodowym. Znoszone są bariery nie tylko wewnątrz branży, ale także bariery między telekomunikacją i branżami pokrewnymi. Firmy telekomunikacyjne mogą szukać i wykorzystywać możliwości stania się firmami oferującymi pełną gamę usług – począwszy od



**Benchmarking funkcjonalny.** Ten rodzaj benchmarkingu sprowadza się do konfrontowania własnych wyrobów, usług czy procesów wykonywania zadań z ich odpowiednikami w najlepszych przedsiębiorstwach bez względu na charakter prowadzonej przez nich działalności. Celem tego procesu jest rozpoznanie wzorca idealnego postępowania bez względu na miejsce, w którym on występuje. Benchmarking funkcjonalny przewiduje prowadzenie analiz i porównań przebiegów procesów pracy, metod realizacji funkcji (np. dystrybucja, windykacja) oraz innych działań w przedsiębiorstwach wzorcowych funkcjonujących poza branżą i nie będących konkurentami danego przedsiębiorstwa.

Ten typ benchmarkingu wymaga największej kreatywności i twórczego myślenia. Uzyskane rozwiązania wydają się niekiedy proste, ale proces ich uzyskania może być skomplikowany i kosztowny. Ponadto poszukiwanie wzoru doskonałości w skali światowej, gdziekolwiek on istnieje, aby móc go przyrównać do fragmentów działalności prowadzonej przez badaną organizację, bywa trudne i czasochłonne. Niemniej jednak benchmarking funkcjonalny jest tym rodzajem benchmarkingu, który daje największe możliwości zwiększenia efektywności. Należy podkreślić, iż nie istnieją żadne realne ograniczenia co do obszarów, w których można poszukiwać wzorców doskonałości; organizacje, które mogłyby współuczestniczyć w tego rodzaju benchmarkingu, można wysledzić i rozpoznać prawie wszędzie. Przykładem może tu być przypadek japońskiej firmy Toyota, która przed paru laty zleciła przeprowadzenie analizy w amerykańskich supermarketach. Głównym celem tych badań było ustalenie, w jakim tempie zapełniają się znów półki, gdy towary zostaną zabrane przez klientów. Uzyskane wyniki pozwoliły na określenie optymalnego czasu podawania części na taśmę produkcyjną w fabrykach Toyoty [Czekaj, 1996, s.42].

Innym przykładem podanym przez B. Nogalskiego i K. Zduńczyka, jest porównanie obsługi przy okienkach w Europejskiej Grupie Banków z Singapurskimi Liniami Lotniczymi, lub porównywanie czasu dostarczenia wyrobu gotowego do klienta między firmą Sanger (wytwarzającą i dostarczającą systemy dźwiękowe dla przemysłu rozrywkowego) z Wallin Industries (produkującą i dostarczającą prefabrykowane domy mieszkalne) [Nogalski, 1998, s.209].

dotychczasowych stacjonarnych usług głosowych a skończywszy na usługach teleinformatycznych, multimedialnych i telefonii komórkowej. W ten właśnie sposób postępuje grupa firm klasyfikowanych wśród największych operatorów telekomunikacyjnych świata, tzn. AT&T, DT, FT, BT [Grzebieniak, 1999, s.26].



W przypadku benchmarkingu funkcjonalnego stosuje się zasadę przewidyującą dokonywanie porównań w podobnych płaszczyznach, na przykład:

- przetwarzanie danych i wystawianie rachunków w danym przedsiębiorstwie najlepiej skonfrontować odnosząc się do pracy w bankach, gdzie przetwarza się tysiące danych liczbowych,
- logistykę istniejącą w przedsiębiorstwie z logistyką firm wysyłkowych,
- techniczną obsługę klientów w danej instytucji z metodami jej realizacji w firmach usługowych, serwisach itp.

Przykładem instytucji, które uczyły się wystawiania rachunków od banku, jest przedsiębiorstwo Motorola i znana firma American Express, przy czym bankiem udzielającym porad był National Westminster Bank z Wielkiej Brytanii. Efektem tej współpracy było poprawienie jakości rachunków, skrócenie czasu ich emisji oraz zmniejszenie liczby błędów z 4,8% do 1,7% [Czekaj, 1996, s.42].

Największym problemem w przeprowadzeniu benchmarkingu funkcjonalnego jest jednak konieczność ustalenia, kto wzorcowo realizuje daną funkcję. Z doświadczeń tych autorów wynika, że jeżeli już udało się pokonać tę trudność i kontakt został nawiązany to tylko w nielicznych przypadkach mogą pojawić się komplikacje z uzyskaniem dostępu do ważnych informacji. Najczęściej adresat, do którego kierowana jest propozycja współuczestnictwa w tego typu benchmarkingu, fakt, zwrócenia się właśnie do niego traktuje jako wyróżnienie i dzieli się swoją wiedzą i doświadczeniem [Karlöf, 1995, s.145].

**Benchmarking ogólny.** Ten benchmarking jest szczególnym przypadkiem benchmarkingu funkcjonalnego. W wielu opracowaniach z zakresu literatury przedmiotu benchmarking ten bywa jednak nazywany benchmarkingiem funkcjonalnym<sup>38</sup> czy też horyzontalnym [Camp, 1996, s.68]<sup>39</sup>. Poniważ różnice pomiędzy tymi dwoma rodzajami benchmarkingu (tj. benchmarkingu funkcjonalnego i benchmarkingu ogólnego) nie są duże obie nazwy funkcjonują zamiennie. Jednak na potrzeby tego opracowania wydaje się konieczne pewne rozgraniczenie zgodne z przyjętym podziałem B Andersena [Andersen, 1998, s.199].

Wracając do istoty benchmarkingu ogólnego, to okazuje się, że istnieją procedury (procesy), które mogą przebiegać identycznie, niezależnie od przynależności branżowej przedsiębiorstw czy nawet niezależnie od charakteru instytucji, w których są realizowane. R.

<sup>38</sup> Patrz np.: J. Czekaj, D. Dziedzic, T. Kafel, Z. Martyniak [Czekaj, 1996, s.42], A. Węgrzyn [Węgrzyn, 2000, s.91].

<sup>39</sup> Pogląd przytoczony za Z. Martyniakiem [Martyniak, 1996, s.304].

C. Camp jako klasyczny przykład tego rodzaju procedury wymienia proces informacyjny związany z przyjęciem i realizacją zamówienia klienta. W takim przypadku wzorzec nadający się do bezpośredniej adaptacji, można znaleźć w dowolnym sektorze działalności. Podobny pogląd na ten temat ma A. Węgrzyn. Jego zdaniem ten typ benchmarkingu oparty jest o przekonanie, że proces dodawania wartości opiera się o te same cechy charakterystyczne, występujące w różnych organizacjach. Przedmiotem porównań są najczęściej produkty, usługi, realizowane procesy. Celem tego typu benchmarkingu jest rozpoznanie wzoru idealnego postępowania bez względu na miejsce, w którym on powstaje. Inaczej mówiąc, należy wyszukać inne przedsiębiorstwo, bądź organizację stosujące podobne procesy i mające lepszą efektywność I tutaj na poziomie wyszukiwania wzorcowych przedsiębiorstw mamy do czynienia z podobnymi problemami, które zostały już przedstawione przy omawianiu benchmarkingu funkcjonalnego. Tak samo może okazać się trudne do ustalenia, jaka firma, nie będąca naszą konkurencją realizuje interesujące nas procesy w sposób wzorcowy. Włożone jednak w proces poszukiwania takich partnerów wysiłki mogą przynieść znaczące rezultaty. Ten bowiem rodzaj benchmarkingu, określany jest jako przynoszący najbardziej przełomowe i efektywne rozwiązania [Węgrzyn, 2000, s.91].

R. C. Camp <sup>40</sup> podaje tu następujący przykład wytwórni farmaceutycznej, której kierownik logistyki uczestniczył w seminarium poświęconym procedurze rozliczania czeków. W programie seminarium był przewidziany m. in. pokaz sortowania czeków. Operacja ta obejmowała numerowanie czeków oraz sprawdzanie ich jakości, przy czym zakładano segregację czeków na dobre, uszkodzone i fałszywe. W ciągu minuty można było ponumerować i sprawdzić 400 czeków. Sposób wykonania operacji zainteresował przedstawiciela firmy farmaceutycznej, która w tym czasie borykała się z problemem sortowania i identyfikacji paczek w swoich magazynach. Po adaptacji metody do warunków magazynowych można było sortować 100 paczek na minutę. Obecnie ten system sortowania, zrodzony w bankowości, jest stosowany w wielu różnego rodzaju magazynach.

Inne przykłady zastosowanego z sukcesem, benchmarkingu ogólnego przedstawione zostały w tabeli nr 3.

---

<sup>40</sup> Cyt. za M. Martyniakiem [Martyniak, 1996, s.307]

Tabela nr 3.

Przykłady uwieńczonych sukcesem zastosowań benchmarkingu ogólnego.

| Lp. | Problem                                                       | Wzorzec                        |
|-----|---------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1.  | Długi czas oczekiwania w szpitalach                           | Recepcja hotelowa              |
| 2.  | Długi czas przezbrajania obrabiarek                           | Zespoły fabryczne Formuły 1    |
| 3.  | Planowanie dostaw płynnej masy betonowej                      | Dostarczanie gorącej pizzy     |
| 4.  | Gładkość powierzchni i odpowiednia grubość łusek karabinowych | Wytwarzanie oprawek do szminek |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie; [Andersen, 1998, s.208].

Bardzo ciekawym przykładem wykorzystania benchmarkingu ogólnego jest tutaj przykład nr 3. Przedsiębiorstwo, dostarczające płynną masę betonową dla firm budowlanych, działających na terenie Londynu, miało duże trudności z dotarciem w określonym limicie czasu do odbiorców. Powodem były trudności komunikacyjne i korki panujące na terenie tej aglomeracji. Sytuacja była poważna w związku z tym, że płynnej masy betonowej nie można wozić w nieskończoność, bowiem po zastygnięciu zestaw do jej transportu uległby nieodwracalnym uszkodzeniom. Średni czas przejazdu ciężarówki z masą betonową z wytwórni betonu na budowę wynosił około 3 godziny i był stanowczo za długi. W tym samym czasie firma, rozwożąca gorącą pizzę, reklamowała się, że jest w stanie dostarczyć pizzę w ciągu 30 minut od złożenia zamówienia. Ponieważ firmy nie były konkurentami, bez większych problemów firma dostarczająca pizzę podzieliła się swą wiedzą i doświadczeniem z przedsiębiorstwem dostarczającym masę betonową. Po zaadoptowaniu rozwiązań, średni czas dostawy uległ skróceniu do 1,5 godziny, co stanowiło dokładnie 50% czasów uzyskiwanych w przeszłości [ Andersen, 1998, s.208].

Innym szeroko opisywanym w literaturze przedmiotu<sup>41</sup> przykładem benchmarkingu ogólnego jest przykład nr 4. Znana firma zbrojeniowa Remington Arms, oddział Du Pont Corporation, wytwarzała, między innymi, karabiny, dubeltówki i amunicję do nich. Klienci zgłaszali zastrzeżenia co do gładkości i grubości łusek. Aby spełnić ich wymagania, inżynierowie z Du Pont Corporation postanowili porównać swe wyroby z produktami firm

<sup>41</sup> Patrz np.: B. Karlöf i S. Östblom [Karlöf, 1995, s.80], A. Węgrzyn [Węgrzyn, 2000, s.91]

kosmetycznych. Wybór padł na firmę Maybelline, której oprawki do szminek były wyjątkowo gładkie.

Powyższe przykłady stanowią już pewien kanon w literaturze przedmiotu, ale ukazują doskonale, jakie przełomowe korzyści można osiągnąć dzięki zastosowaniu benchmarkingu.

### 2.3.2. Kryterium przedmiotu.

Zgodnie kryteriami i podziałem zaproponowanym przez B Andersena<sup>42</sup> benchmarking dzieli się na następujące rodzaje: benchmarking wyników, benchmarking procesów oraz benchmarking strategiczny.

**Benchmarking wyników.** Jest to najprostszy rodzaj benchmarkingu. Stosowanie go ogranicza się tylko do porównania danych i wyników działania (np.: kosztów, jakości, liczby braków, wskaźników finansowych itp.) naszego przedsiębiorstwa z innymi. Najczęściej mogą to być przedsiębiorstwa konkurencyjne lub, co w ostatnim okresie zyskuje na znaczeniu, przedsiębiorstwa wchodzące w skład jednej grupy kapitałowej.

Zjawisko łączenia się firm przybiera ostatnio na sile. Według W. Frąckowiaka w gospodarkach krajów najwyżej rozwiniętych cyklicznie występuje nasilenie zjawisk fuzji i przejęć. Okresy te nazywane są umownie falami fuzji (ang. *merger waves*). Najwyraźniej są dostrzegalne w gospodarce amerykańskiej, choć dotyczą (zwłaszcza ostatnio) również gospodarki krajów Unii Europejskiej, Australii, Kanady, Japonii czy Korei Południowej. Najistotniejszy jednak dla światowych tendencji jest amerykański rynek kontroli. Nabycia, występujące w nim, kształtują zjawiska w skali światowej. Dalej autor ten pisze, iż w obecnym stuleci zanotowano cztery fale fuzji i przejęć. Obecnie mamy do czynienia z ostatnią czwartą falą, która z punktu widzenia obecnej i przyszłej sytuacji na rynku (także polskim) ma największe znaczenie. Fala ta ma najbardziej kompleksowy charakter i obejmuje niemal wszystkie kraje wysoko rozwinięte [Frąckowiak, 1998, s.42].

**Benchmarking procesów.** W tego rodzaju benchmarkingu nie koncentrujemy się na wynikach działania lecz przede wszystkim na tym, jak przebiegają procesy, bez względu na to, jak dobry jest ich wynik. Chodzi tutaj o to, aby poprzez poznanie sposobów organizowania i przeprowadzania procesów osiągnąć większą wartość dla klienta [Kupczyk, 1998, s.81].

Benchmarking procesów obejmuje przebiegi i sposoby organizacji, schematy wykonawcze, programy, przepływy, badania i rozwój itd. W tradycyjnym przedsiębiorstwie

---

<sup>42</sup> Patrz także A. Węgrzyn [Węgrzyn; s.86]

procesy są fragmentarycznie zorganizowane i przebiegają w wielu komórkach organizacyjnych, co powoduje ich mniejszą efektywność. Funkcjonalna struktura pogłębia to jeszcze bardziej. Pojedyncze komórki przedsiębiorstwa żyją własnym życiem i własnymi celami, co jest wzmocnione przez wertykalny podział kompetencji i odpowiedzialności. Żeby poprawić skuteczność działania i równocześnie sprostać wymaganiom rynku, potrzebny jest odwrót od struktury funkcjonalnej i zorientowanie organizacji na procesy ukierunkowane na klienta. Dlatego zawsze wymagana jest najpierw zmiana procesów, pomimo iż wiąże się to z dużymi nakładami kosztów i czasu. Dlatego też benchmarking procesów zyskuje obecnie na znaczeniu [Kreuz, 1995, s.51].

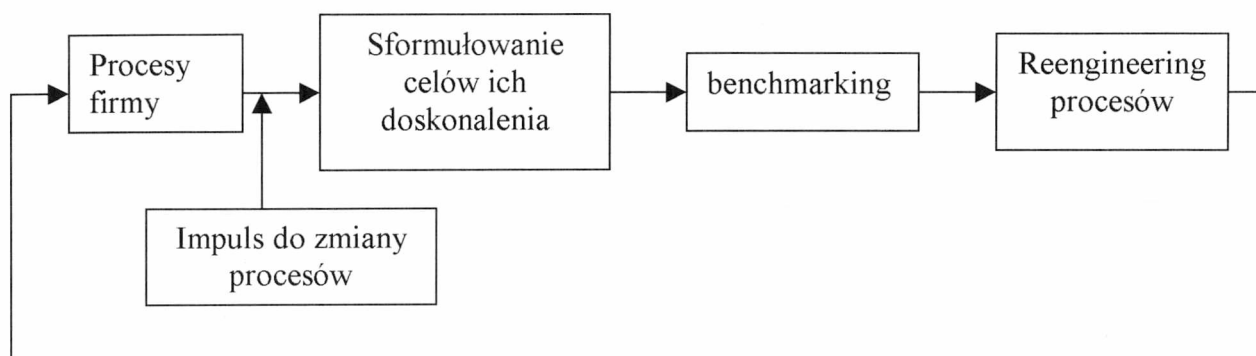
W literaturze przedmiotu można spotkać także inną nazwę, pod którą kryje się benchmarking procesów a mianowicie benchmarking proceduralny<sup>43</sup>. Jednak po przeanalizowaniu opisów benchmarkingu proceduralnego dokonanych przez poszczególnych autorów, trzeba stwierdzić, że chodzi tutaj o ten sam rodzaj benchmarkingu, natomiast zamieszanie jest spowodowane przez różne tłumaczenia. Zdaniem G. Aniszewskiej, której pogląd koresponduje z poglądem W. Kreuza, benchmarking ten polega na analizowaniu wybranej procedury organizacyjnej w danej firmie i porównaniu jej z procedurą liderów rynkowych. Ze względu na różnorodność procedur oraz możliwych kryteriów ich oceny, porównanie ogranicza się do dwóch, trzech zmiennych, a więc np. kosztów, ceny. Uważa się, że benchmarking proceduralny w największym stopniu pomaga przedsiębiorstwu zredukować koszty. Ważną decyzją jest tutaj wybór procedury, którą chce się porównywać. Za każdą bowiem analizą kryją się ogromne wydatki. Najpierw więc należałoby określić w sposób jednoznaczny, który z procesów organizacyjnych wymaga najszybszej zmiany i który stanowi element kluczowy sukcesu lub porażki przedsiębiorstwa [Aniszewska, 1995, s.14].

Innym ciekawym poglądem na benchmarking procesów jest pogląd M. Dolińskiej, która umiejscawia ten rodzaj benchmarkingu razem z reengineeringiem<sup>44</sup>. Jej zdaniem benchmarking i reengineering są narzędziami, które ułatwiają zarządzanie przedsiębiorstwem w odniesieniu do zmian na rynku. Benchmarking wywołuje reengineering procesów. Może on być realizowany podczas porównywania procesów wewnątrz lub na zewnątrz firmy. Przy tak pojmowanej idei wspierania przez benchmarking reengineeringu procesów, w

---

<sup>43</sup> Patrz np.: G. Aniszewska [Aniszewska, 1995, s.14], K. Obłój [Obłój, 1999, s.107]

<sup>44</sup> Reengineering to filozofia mająca na celu wprowadzenie usprawnień. Jej celem jest osiągnięcie stopniowej poprawy wyników działania poprzez techniczną reorganizację procesów stanowiących istotę funkcjonowania organizacji, maksymalizację wartości dodanej powstającej w toku procesów oraz minimalizację wszelkich zbędnych elementów. Filozofia ta może być stosowana zarówno w zakresie jednego procesu, jak i całokształtu działań organizacji [Peppard, 1997, s.25].



Rys nr 1. Iteracyjny proces doskonalenia procesów firmy  
 Źródło [ Dolińska, 1999, s.21]

przedsiębiorstwie następuje minimalizacja ryzyka wdrażania tego reengineeringu. W konsekwencji łatwiej i w większym stopniu wykorzystuje się jego możliwości. Według tej autorki benchmarking stosowany podczas reengineeringu procesów jest realizowany przez:

- wyznaczanie celów dotyczących rozwoju przedsiębiorstwa i dostosowanie do nich procesów,
- określenie wzorców (procesów wzorcowych),
- analizowanie wzorcowych procesów i uczenie się na ich podstawie, jak doskonalić własne procesy,
- porównanie czy zgodnie z założeniami cele działalności firmy realizowane są w procesach
- przeprojektowanie procesów do lepszej realizacji celów przedsiębiorstwa,

Reengineering koncentruje się na procesach realizowanych w przedsiębiorstwie i służy do gruntownego ich przekształcenia. Wdrożenie reengineeringu prowadzi do zmian tradycyjnych struktur organizacyjnych oraz zasad projektowania i realizacji procesów zarządzania przedsiębiorstwem. Benchmarking procesów może znacząco wspomóc realizację reengineeringu. Obie te metody powinny być traktowane komplementarne jako uniwersalne narzędzie wspomagające procesy wprowadzania usprawnień w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

## **Benchmarking strategiczny.**

Benchmarking strategiczny jest jak dotąd niezbyt obszernie opisany w literaturze. Co więcej, część autorów nawet go nie wymienia w swoich klasyfikacjach<sup>45</sup>. Do tych, którzy omawiają ten rodzaj benchmarkingu, należy G. H. Watson. Według niego, benchmarking ten stanowi aplikację procesu benchmarkingowego na poziomie strategii. Ten rodzaj benchmarkingu polega na systematycznej obserwacji i wyborze alternatywnych strategii, wdrażaniu tych strategii oraz poprawie wyników działania. Poprawa ta dokonuje się poprzez zrozumienie i adaptację strategii sukcesu od zewnętrznych partnerów, z którymi jesteśmy związani aliansem strategicznym. W innych warunkach taki benchmarking nie może mieć miejsca, bowiem żadna organizacja nie udostępnia na zewnątrz informacji o swojej strategii w stopniu, który umożliwiłby adaptację tej strategii w innej organizacji [Watson, 1993, s.262].

Trochę odmiennie benchmarking strategiczny opisywany jest przez L. S. Pryora, według którego benchmarking ten polega na porównywaniu różnych strategii rynkowych i korelacji pomiędzy tymi strategiami a rynkowym sukcesem. Brane tutaj są pod uwagę następujące zagadnienia:

- Na jakim segmencie rynku koncentruje się konkurent?
- Jaką strategię stosuje konkurent? czy jest to strategia wiodącej pozycji kosztowej, czy strategia wyróżniania?
- Jaki jest poziom inwestycji konkurenta na rynku i jakich obszarów te inwestycje dotyczą (B+R, marketing i sprzedaż, nowe linie produkcyjne itp.)
- Jaki rodzaj działalności konkurenta stanowi jego znaczącą siłę i przewagę konkurencyjną

Po przeanalizowaniu tych zagadnień, przedsiębiorstwo może zidentyfikować te elementy strategii konkurenta, które zapewnią mu sukces (kluczowe czynniki sukcesu). Dzięki temu można dokonać takich zmian w naszej strategii, które zapewnią dobre rezultaty [Pryor, 1989; s.29].

W podobny sposób benchmarking strategiczny ujmuje K. Oblój. Jego zdaniem benchmarking strategiczny polega na stałym porównywaniu naszej firmy z liderem branży pod względem stopy zysku, rentowności, struktury kosztów, zwrotu zainwestowanego kapitału, jakości wyrobów itd. Przykładowo, mała polska firma, produkująca koszule, powinna wzorować się na krajowym liderze – Wólczance. Z kolei Wólczanka powinna znaleźć swój wzorzec-lidera na rynku europejskim. Pożądanym efektem tak rozumianego benchmarkingu jest dorównanie liderowi. [Oblój, 1998, s.107].

---

<sup>45</sup> Np. Z. Martyniak [Martyniak, 1996, s.304], K. Zimniewicz [Zimniewicz, 1999, s. 37]



Bardzo podobnie o benchmarkingu strategicznym wypowiada się G. Aniszewska twierdząc, że ten benchmarking polega na porównywaniu naszej firmy z liderem branży pod względem takich wskaźników jak zwrot z kapitału, zwrot z aktywów, stopa zysku, rentowność, struktura kosztów. Ponadto muszą być wzięte pod uwagę następujące kwestie:

- Na jakich segmentach rynku skupił się konkurent?
- Jaki rodzaj strategii stosuje konkurent (np. strategię wiodącej pozycji kosztowej)?
- Jaki jest poziom inwestycji w przedsiębiorstwie konkurenta i jakich obszarów działania inwestycje te dotyczą (np. B+R, sprzedaż, organizacja procesu produkcji)?
- W jakich obszarach leżą mocne strony porównywanego przedsiębiorstwa i co stanowi jego przewagę konkurencyjną?

Odpowiadając na te pytania, przedsiębiorstwo może określić elementy strategii konkurenta najściślej związane z jego mocną pozycją na rynku. W efekcie pozwala to na porównanie różnych strategii stosowanych w branży oraz na pokazanie korelacji pomiędzy nimi a sukcesem na rynku. W konsekwencji zaś daje to możliwość znalezienia rozwiązań dla własnego przedsiębiorstwa, decydujących w istotny sposób o jego przyszłej kondycji w branży [Aniszewska, 1995, s.13].

Nieco inaczej podchodzi do tego problemu A. Węgrzyn. Jego zdaniem istota, benchmarkingu strategicznego polega na dokonywaniu usprawnień w zakresie zagadnień na poziomie strategicznym organizacji, natomiast miejsce doboru odpowiednich benchmarków powinno być kwestią otwartą. Skupienie się jedynie na poszukiwaniu wzorów wśród konkurentów ogranicza skuteczność i powodzenie procesów usprawniania. W opinii tego autora na przykład optymalne rozwiązania w zakresie formułowania strategii niekoniecznie muszą znajdować się w środowisku własnej branży. Zasadne jest w tym przypadku skorzystanie z procedur innych uczestników rynku bez względu na przynależność branżową [Węgrzyn, 2000, s.93].

Jak wynika z przedstawionych poglądów występuje tutaj pewne zamieszanie, które powinno zostać wyjaśnione. Benchmarking strategiczny w rozumieniu L. S. Pryora G. Aniszewskiej, i K. Obłój bliższy jest w swojej istocie benchmarkingowi wyników, przedstawianemu już w tej pracy. Powszechnie wiadome jest, że przedsiębiorstwa otaczają tajemnicą proces realizacji i formułowania strategii. W tej sytuacji skupianie się na kwestiach dotyczących wyników realizowania strategii (tak jak to ujmują L. S. Pryor, G. Aniszewska i K. Obłój) niewątpliwie daje pewien obraz strategii realizowanej przez lidera, ale trudno byłoby na tej podstawie określić rzeczywistą strategię tego lidera. Natomiast ujęcie

przedstawione przez A. Węgrzyna a zwłaszcza G. H. Watsona jest tym, czym benchmarking strategiczny jest w istocie, czyli aplikacją procesu benchmarkingu na poziomie strategii.

### 2.3.3. Wady i zalety przedstawionych rodzajów benchmarkingu.

Tabela nr 4

Zalety i wady różnych rodzajów benchmarkingu.

| Rodzaje benchmarkingu    | Zalety                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Wady                                                                                                                     |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Wewnętrzny</b>        | Łatwy dostęp do danych i informacji<br>Dobre wyniki w zdywersyfikowanych firmach<br>Ukierunkowuje na proces uczenia się.<br>Umożliwia dokładne poznanie własnych procesów.<br>Niski koszt i czas realizacji.                                                                                                                | Zawężone pole badań<br>Występowanie uprzedzeń w przedsiębiorstwie                                                        |
| <b>Konkurencyjny</b>     | Pozyskanie istotnych informacji.<br>Porównywalność wyrobów i procesów.<br>Możliwość określenia swej pozycji wśród konkurencji.<br>Względnie wysoka akceptacja ze strony załogi<br>Inspiruje proces uczenia się.                                                                                                             | Trudności w pozyskaniu danych. Niebezpieczeństwo powielania wąskich praktyk branżowych.<br>Celowe zniekształcanie danych |
| <b>Funkcjonalny</b>      | Duży potencjał innowacyjny rozwiązań.<br>Ożywianie pomysłowości.<br>Zwiększenie udziału załogi w poszukiwaniu nowych idei pomysłów.<br>Ukierunkowuje na proces uczenia się.                                                                                                                                                 | Stosunkowo trudne wdrożenie.<br>Czasochłonność analiz.<br>Problem porównywalności .                                      |
| <b>Ogólny</b>            | Innowacyjność rozwiązań.<br>Relatywnie łatwy dostęp do danych.<br>Duża ilość potencjalnych partnerów.<br>Możliwość wykorzystania niekonwencjonalnych rozwiązań.<br>Ukierunkowuje na proces uczenia się.                                                                                                                     | Stosunkowo trudne wdrożenie.<br>Problem porównywalności.<br>Wysoki koszt realizacji.<br>Czasochłonność analiz.           |
| <b>Wyników działania</b> | Relatywnie łatwy dostęp do danych.<br>Duża ilość potencjalnych danych.<br>Możliwość określenia swej pozycji wśród konkurencji.<br>Mała czasochłonność.<br>Możliwość szerokiego stosowania w firmach o podobnym profilu będących w tzw. grupach (AGD, motoryzacja, telekomunikacja).<br>Ukierunkowuje na proces uczenia się. | Koncentracja na wynikach a nie sposobach ich osiągania.                                                                  |
| <b>Procesów</b>          | Innowacyjność rozwiązań.<br>Poprawa efektywności działania.<br>Ukierunkowuje na proces uczenia się.<br>Pomaga zredukować koszty.                                                                                                                                                                                            | Wysoki koszt realizacji.<br>Czasochłonność analiz.<br>Czasami trudności w uzyskaniu informacji.                          |
| <b>Strategiczny</b>      | Możliwość określenia swej pozycji rynkowej<br>Wspomaganie procesu realizacji i formułowania strategii.<br>Ukierunkowuje na proces uczenia się.                                                                                                                                                                              | Problem porównywalności.<br>Trudności w uzyskaniu informacji.                                                            |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [ Martyniak, 1996, s.308] [Węgrzyn, 2000, s. 98]  
[Zimniewicz, 1999, s.38]

Przedstawione zestawienie dotyczące wad i zalet poszczególnych rodzajów benchmarkingu nie wyjaśnia jednak, jak i gdzie stosować dane rodzaje benchmarkingu. Należy tutaj przypomnieć, że przyjęty wcześniej podział benchmarkingu stanowi połączenie propozycji B. Andersena i A. Węgrzyna. Podziału tego dokonujemy w oparciu o dwa kryteria:

- z kim się porównujemy? (kryterium wzorca)
- co jest przedmiotem porównywania? (kryterium przedmiotu)

Zdaniem B. Andersena, każdy rodzaj benchmarkingu z poszczególnych kryteriów wyodrębnienia może teoretycznie być zestawiony razem, w celu dokonania studiów benchmarkingowych. Jednak w praktyce, nie wszystkie możliwe kombinacje są użyteczne. W świetle badań i opinii zaczerpniętych z literatury przedmiotu najlepsze rezultaty daje kombinacja benchmarkingu procesowego z partnerami poza sektorowymi (benchmarking funkcjonalny i ogólny), tak jak to pokazuje rysunek nr 4.

| Kryterium wzorca<br>Kryterium przedmiotu | Benchmarking wewnętrzny (Firma) | Benchmarking konkurencyjny (Konkurencja) | Benchmarking funkcjonalny (Konkurencja oraz inne firmy) | Benchmarking ogólny (Wszystkie firmy bez ograniczeń) |
|------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Benchmarking wyników                     | Rezultaty zadowalające          | <b>Rezultaty bardzo dobre</b>            | Rezultaty zadowalające                                  | Rezultaty słabe                                      |
| Benchmarking procesów                    | Rezultaty zadowalające          | Rezultaty słabe                          | <b>Rezultaty bardzo dobre</b>                           | <b>Rezultaty bardzo dobre</b>                        |
| Benchmarking strategiczny                | Rezultaty słabe                 | <b>Rezultaty bardzo dobre</b>            | Rezultaty słabe                                         | Rezultaty słabe                                      |

Rys. nr 4. Zalecane kombinacje benchmarkingu.

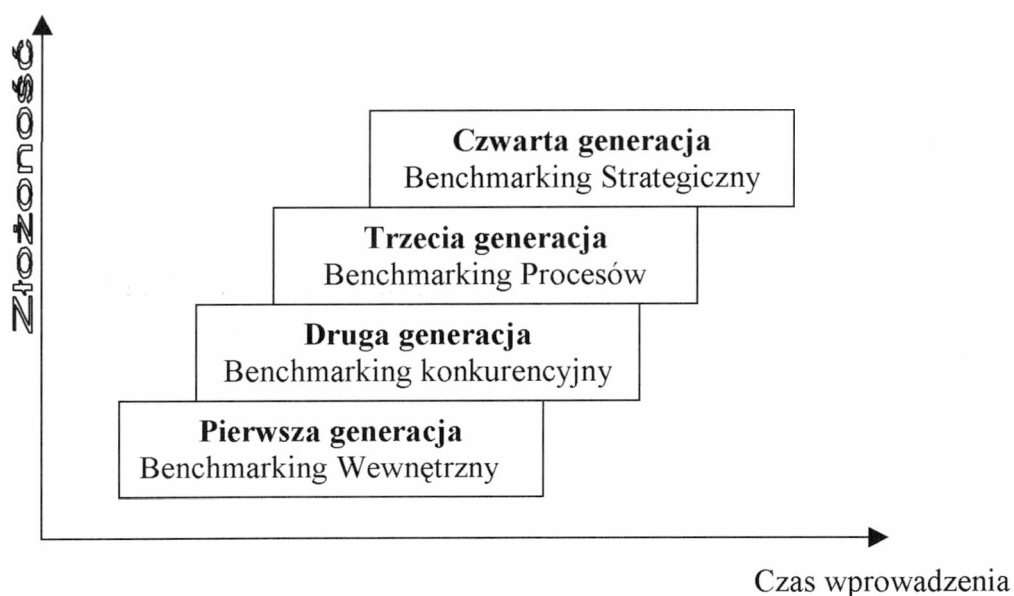
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Andersen, 1998, s.201] [Węgrzyn, 2000, s.85]

W opinii B. Andersena<sup>46</sup>, w miarę rozwoju benchmarkingu na przestrzeni ostatnich piętnastu lat nastąpiło wyraźne przesunięcie uwagi z benchmarkingu konkurencyjnego w

<sup>46</sup> Pogląd przytoczony za A. Węgrzynem [Węgrzyn, 2000, s. 99]

stronę benchmarkingu ogólnego. Równolegle nastąpiło przeniesienie akcentu z benchmarkingu wyników (efektywności działania) na benchmarking o charakterze strategicznym oraz przede wszystkim na benchmarking procesów. Te przesunięcia uwagi odzwierciedlają do pewnego stopnia możliwości uzyskania potencjalnych korzyści z zastosowania różnych typów benchmarkingu. I tak, połączenie benchmarkingu ogólnego z benchmarkingiem procesów (np. uczenie się usprawniania własnych procesów i polepszenia skuteczności działania poprzez obserwowanie najlepszych, bez względu na rodzaj działalności), jest najbardziej efektywnym typem benchmarkingu. Inne efektywne połączenia to benchmarking konkurencyjny z benchmarkingiem wyników oraz benchmarking konkurencyjny z benchmarkingiem strategicznym.

Podobny pogląd na temat ewolucji stosowania poszczególnych rodzajów benchmarkingu przez przedsiębiorstwa prezentuje jeden z pionierów benchmarkingu G. H. Watson. Przypisał on mianowicie danym rodzajom benchmarkingu przynależność do kolejnych generacji (patrz rys. nr 5.). I tak pierwszej generacji odpowiada benchmarking wewnętrzny, drugiej benchmarking konkurencyjny itd. Aczkolwiek nie wszystkie rodzaje benchmarkingu omówione poprzednio są przez tego autora umieszczone w tym zestawieniu, ale należy tu uwzględnić wczesny okres publikacji materiału [Watson, 1993, s.6].



Rys. nr 3. Ewolucja benchmarkingu.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Watson; s.6]

Po zapoznaniu się z wadami i zaletami poszczególnych rodzajów benchmarkingu, wydaje się, że aby zastosować benchmarking w przedsiębiorstwie, należałoby dokładnie

określić potrzeby i zakres możliwych zmian, jakie chcemy dokonać. Jednak aby benchmarking mógł być zastosowany z sukcesem, należy takie badania zacząć od najprostszego rodzaju benchmarkingu, jakim jest benchmarking wewnętrzny. Po zapoznaniu się z tego rodzaju benchmarkingiem można by następnie zastosować benchmarking wyników, a potem konkurencyjny.

## **2.4. Pozostałe rodzaje benchmarkingu występujące w literaturze.**

W poprzednim podrozdziale przyjęto określony podział benchmarkingu, zdaniem autora najbardziej odpowiedni i adekwatny w stosunku do aktualnej literatury przedmiotu i potrzeb niniejszej pracy. Jednak w literaturze z tego zakresu pojawiło się dotychczas i pojawia się nadal wiele innych rodzajów benchmarkingu. Czasami różnią się one tylko nazwą, czasem jednak są to rzeczywiście całkowicie odmienne typy benchmarkingu. Dlatego zostaną one poniżej omówione.

### **2.4.1. Benchmarking marketingowy (ang. Marketing benchmarking)**

Benchmarking marketingowy opiera się na porównywaniu opinii klientów na temat interesujących nas cech wyrobów naszego przedsiębiorstwa z cechami wyrobów konkurentów. Punktem wyjścia jest zatem wyodrębnienie podstawowych, pożądaných przez nabywców cech wyrobów, a następnie ocena naszych wyrobów względem tych cech (kryteriów). Dopiero po tak przeprowadzonej analizie można przejść do badania sytuacji konkurenta i opinii nabywców na temat produktów przez niego oferowanych. Ostatnim krokiem jest szczegółowe porównanie naszej firmy z organizacją konkurencyjną i wyciągnięcie wniosków oraz poszukiwanie sposobów dorównania lub zdystansowania porównywanego lidera. Jedną z pierwszych firm stosujących taki benchmarking był amerykański koncern motoryzacyjny Ford. Firma ta zastosowała ten rodzaj benchmarkingu przy wprowadzeniu na rynek nowego modelu Taurus<sup>47</sup>, który okazał się wielkim sukcesem rynkowym<sup>48</sup> [Aniszewska, 1995, s. 14].

W podobny sposób benchmarking marketingowy jest opisywany przez K. Obłója. Punktem wyjścia w przeprowadzaniu tego benchmarkingu jest badanie i porównywanie opinii nabywców na temat jakości i istotnych cech wyrobów firmy z opiniami o wyrobach firm

---

<sup>47</sup> Patrz np: A. Świda [Świda, 1997, s. 319] oraz [Świda, 1998, s. 17]

<sup>48</sup> Dokładna prezentacja tego przypadku jest przedstawiona przez G. H. Watsona [Watson; s. 109-128]. Aczkolwiek autor ten omówił dany przypadek jako przykład benchmarkingu konkurencyjnego.

konkurencyjnych. Następnie dokonuje się identyfikacji podstawowych pożądanych przez nabywców cech wyrobu, oceny wyrobów firmy pod kątem tych cech oraz oceny wyrobów konkurentów-liderów. Ostatnim etapem jest analiza sposobów dorównania lub przewyższenia poziomu jakości wyrobu oferowanego przez liderów rynkowych. Według tego autora tak właśnie powstała seria nowych modeli Chryslera, oznaczona symbolem LH, która pojawiła się na rynku w 1993 roku i stała się komercyjnym sukcesem. Chrysler wybrał ponad 200 cech samochodu, które konsumenci uznali za najbardziej istotne. Następnie zespoły badawcze Chryslera przeanalizowały samochody liderów rynkowych. Acura Legend oraz Nissan Maxima były wzorcem dla projektowania cech systemu zawieszenia, BMW – klimatyzacji, Honda i Toyota pracy silnika itd. W efekcie zaprojektowano samochód, który integrował najlepsze dostępne rozwiązania techniczne [Obłój, 1998, s. 108].

#### **2.4.2. Benchmarking sektorowy i benchmarking warunków ramowych.**

Te rodzaje mają swoje źródła w działaniach podejmowanych przez Unię Europejską, a mających na celu zwiększenie konkurencyjności. W ramach europejskiej inicjatywy benchmarkingu przedsiębiorstw prowadzonej przez Forbairt<sup>49</sup> przy wsparciu Komisji Europejskiej, powołana została grupa robocza ekspertów, która zaproponowała utworzenie modelu benchmarkingu europejskiego. Opracowano ramy, stanowiące próbę odzwierciedlenia różnych poziomów dojrzałości (rozwoju) benchmarkingu. Benchmarking został bowiem uznany za metodę, która znacznie zwiększa konkurencyjność europejskich przedsiębiorstw [Plichner, 1998, s.191]<sup>50</sup>. Poprawa konkurencyjności przemysłu w Unii Europejskiej zajmuje ważne miejsce w pracach Komisji Europejskiej oraz Rady Przemysłu. Osiągnięcia Europy w zakresie tworzenia miejsc pracy oraz podnoszenia efektywności przedsiębiorstw nie są bowiem zadowalające<sup>51</sup>. Komisja Europejska na prośbę Rady Przemysłu wydała oficjalną publikację „Benchmarking; implementation of an instrument available to economic actors and public authorities” (*„Benchmarking: wdrażanie instrumentu dostępnego dla uczestników życia gospodarczego oraz władz publicznych”*), w której przedstawiono serię inicjatyw, mających na celu promowanie stosowania benchmarkingu. Wyróżniono tam między innymi trzy poziomy zastosowania benchmarkingu:

<sup>49</sup> FORBAIRT to organizacja założona przez rząd Irlandii celem świadczenia usług na rzecz przemysłu irlandzkiego w zakresie szeroko pojętej działalności komercyjnej, jak np. rozwój zarządzania, innowacje, badania i rozwój, finanse czy transfer technologii [Mohamed, 1998, s. 64].

<sup>50</sup> Pogląd przytoczony za K. Lisiecką [Lisiecka, 1998, s.19]

<sup>51</sup> Patrz np.: Green Paper on Innovation [Green..] a także K. Moszkowicz i M. Moszkowicz [Moszkowicz, 1997, s.113]

- poziom warunków ramowych
- poziom sektorowy
- poziom przedsiębiorstw

Zanim przejdziemy do omawiania tych rodzajów benchmarkingu należy podkreślić, że wszystkie dotychczas omawiane w tej pracy rodzaje benchmarkingu dotyczyły właśnie benchmarkingu (pomimo wielu jego odmian) na szczeblu przedsiębiorstw. Dlatego tak istotne są tutaj dwa pierwsze podpunkty zaproponowanego podziału i tylko one zostaną omówione.

**Benchmarking warunków ramowych** obejmuje czynniki na poziomie infrastruktury, wyznaczające środowisko biznesu regionów gospodarczych, np. Krajów członkowskich UE lub krajów postkomunistycznych, takie jak: finanse, edukacja, transport, inwestycje, stabilność gospodarki, itp. [Lisiecka, 1999, s.19].

**Benchmarking sektorowy** koncentruje się na porównaniach jednego sektora względem drugiego w układzie międzynarodowym np. sektor chemiczny, automatyki, motoryzacyjny itp. Jako przykład zastosowania tego typu benchmarkingu można przedstawić badania porównawcze przeprowadzone przez firmę A. T. Kearney, specjalizującą się w przygotowywaniu raportów dotyczących branży i sektora motoryzacyjnego.

Tabela nr 5.  
Badania porównawcze w sektorze motoryzacyjnym

| Kryterium                 | Polska | Czechy | Węgry | Słowacja | Rumunia | Słowenia | Bułgaria |
|---------------------------|--------|--------|-------|----------|---------|----------|----------|
| Koszty pracy              | 3      | 2      | 3     | 4        | 5       | 2        | 5        |
| Wydajność                 | 3      | 4      | 3     | 2        | 1       | 3        | 1        |
| Jakość                    | 3      | 4      | 3     | 2        | 1       | 5        | 1        |
| Dostępność usług          | 3      | 4      | 3     | 2        | 1       | 4        | 1        |
| Technologia               | 3      | 3      | 2     | 1        | 1       | 2        | 1        |
| Wykształcenie pracowników | 3      | 5      | 4     | 2        | 1       | 3        | 1        |
| Stabilność gospodarki     | 3      | 4      | 2     | 3        | 1       | 4        | 1        |
| Razem                     | 21     | 26     | 20    | 15       | 11      | 23       | 11       |

1 = najmniej konkurencyjne

3 = średnio konkurencyjne

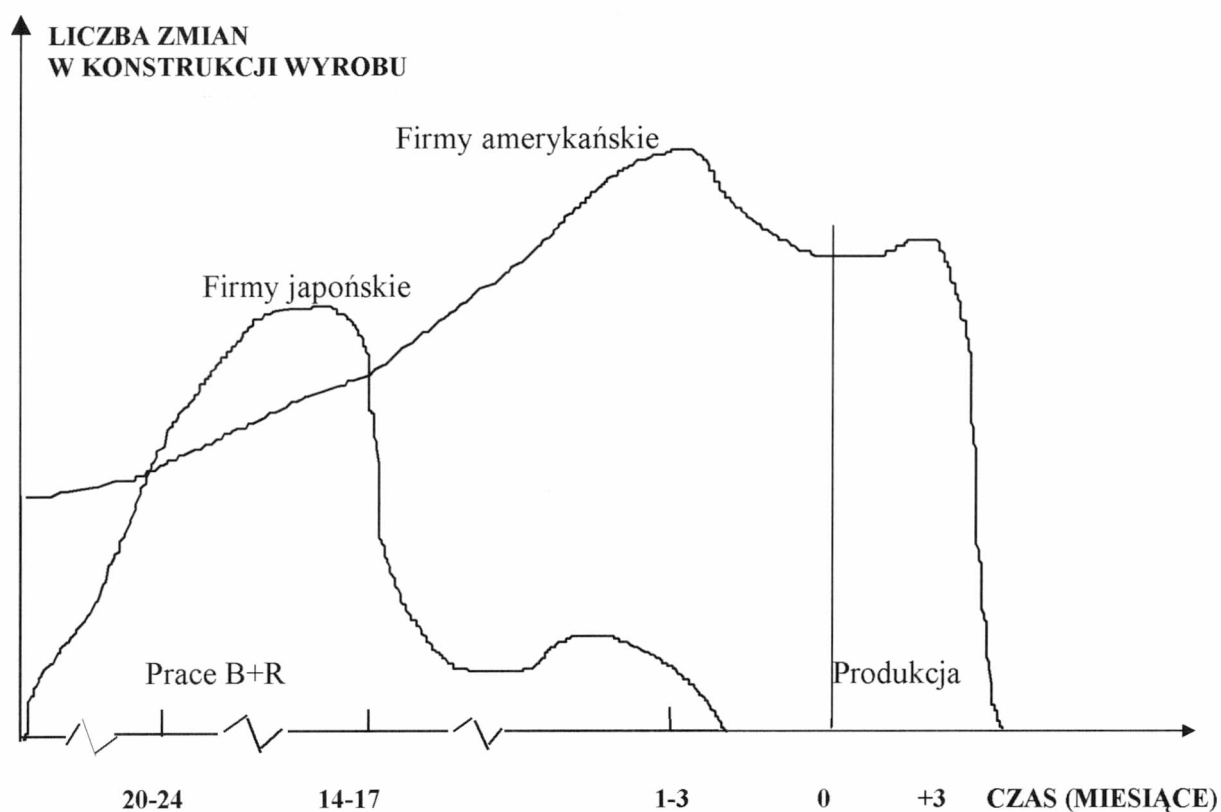
5 = najbardziej konkurencyjne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [ Walewska, 1998, s.9]



Z badań tych wynika, że jeżeli chodzi o koszty pracy, wydajność, jakość pracy, dostępność usług, możliwość dostępu do technologii, a także wykształcenie pracowników oraz stabilność gospodarki, Polska mieści się w średnim przedziale konkurencyjności.

Jako wzorzec A. T. Kearney<sup>52</sup> wybrał Niemcy, stawiając temu krajowi „piątki” we wszystkich tych porównaniach. Z analizy przedstawionej tabeli wynika, że Polska jest mniej konkurencyjna tylko od Czech, które mają najlepiej w naszym regionie wyszkolona siłę roboczą, oraz od Słowenii, która jest „gorsza” od Polski zdaniem A. T. Kearney, tylko pod względem jednego kryterium – kosztów pracy. Wyższa jest tam jednak jakość produkowanych aut i komponentów oraz łatwiejsza dostępność usług związanych z motoryzacją. Bardzo wysoko oceniono także czeską wydajność pracy. Analitycy z A. T. Kearney uważają, że wydajność pracy w Czechach jest porównywalna z niemiecką.



Rys nr 4. Konstrukcyjne i projektowe zmiany oraz cykl rozwoju wyrobu w firmach motoryzacyjnych Japonii i USA.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Watson, 1993, s.116]

Podobne badania porównawcze, dotyczące sektora motoryzacji zostały przeprowadzone w pierwszej połowie lat osiemdziesiątych w Stanach Zjednoczonych. Jako

<sup>52</sup> Pogląd przytoczony za D. Walewską [Walewska, 1998, s.9]

wzorzec wybrano japońskie firmy motoryzacyjne. Po przeprowadzeniu tych badań, okazało się między innymi, że występują znaczne różnice w poziomie projektowania oraz zmian konstrukcyjnych między firmami motoryzacyjnymi Japonii i USA. Na rys nr 4 przedstawiono graficznie te różnice. Wynika z niego, że w firmach japońskich z chwilą rozpoczęcia produkcji nowego modelu, nie wprowadzano już żadnych zmian, natomiast firmy z USA zmiany te nadal wprowadzały. Nie trzeba dodawać, iż takie działanie wpływało na koszty serwisu, reklamacje oraz na opinie użytkowników o samochodach produkowanych w USA.

W takiej sytuacji nie dziwi opanowanie amerykańskiego rynku motoryzacyjnego przez wyroby japońskie i ich wysoka ocena wśród użytkowników, tak co do ich jakości, jak i ceny. Za komentarz do tej sytuacji niech posłuży opinia L. S. Pryora, która brzmi: „Producenci samochodów w USA żałują bardzo, że nie prowadzili badań benchmarkingowych dotyczących japońskich firm motoryzacyjnych w latach przed ich spektakularnym osiągnięciem znaczących udziałów w rynku motoryzacyjnym USA” [Pryor, 1989, s.30].

#### **2.4.3. Benchmarking projektu (ang. Project benchmarking).**

Ten rodzaj benchmarkingu został przedstawiony przez S. Mochameda jako jeden z instrumentów stosowanych w zakresie poprawy efektywności określonych działań przedsiębiorstw budowlanych. Benchmarking projektu polega na dokonywaniu przez przedsiębiorstwo budowlane oceny efektywności nowego zadania inwestycyjnego, w którego wykonanie jest zaangażowane. Istotą benchmarkingu projektu jest monitorowanie efektywności w trakcie realizacji prac budowlanych poprzez stałe mierzenie wskaźników produktywności oraz aktualizowanie baz danych, służących min. do szacowania kosztów a także wyceny i organizacji kolejnych projektów [Mohamed, 1996, s.53-52].

#### **2.4.4. Benchmarking globalny (ang. Global benchmarking).**

Benchmarking globalny, według G. H. Watsona, stanowi rozwinięcie benchmarkingu strategicznego poprzez poszukiwanie potencjalnych partnerów benchmarkingowych w skali globalnej. Inaczej mówiąc, jest to poszukiwanie najlepszych wzorców w skali globalnej. Uczestnicy procesu benchmarkingowego mogą pochodzić z różnych rejonów kuli ziemskiej. W dobie powszechnej globalizacji gospodarki nie powinno to zaskakiwać, aczkolwiek G.H. Watson konstatuje, że jest to jeszcze przyszłość, bowiem obecnie tylko parę dużych firm dokonuje i stosuje tego rodzaju badania [Watson, 1993 s.88].

Benchmarking globalny wydaje się być przyszłą generacją benchmarkingu, w której różnice występujące pomiędzy firmami w handlu międzynarodowym, kulturze i procesach gospodarczych zostaną zniwelowane, a skutki występowania takich różnic w procesie doskonalenia działalności gospodarczej są powszechnie zrozumiałe.

## 2.5. Podsumowanie

W literaturze przedmiotu spotykamy, jeszcze wiele, nie wymienionych w pracy rodzajów benchmarkingu. Po zapoznaniu się z ich opisem można jednak z dużym prawdopodobieństwem założyć, iż w większości wypadków są to znane już i opisane w tej pracy rodzaje benchmarkingu, a występujące różnice z reguły są niewielkie i najczęściej mieszczą się w nadanych im nazwach.

Z takim przypadkiem mamy np. do czynienia w publikacji R. J. Boxwella pt. *"Benchmarking for Competitive Advantage"*<sup>53</sup>. Autor ten wymienia min. takie rodzaje benchmarkingu:

- kolaboracyjny (ang. collaborative), stosowany wówczas, gdy grupa firm konsoliduje się w celu wzajemnej wymiany wiedzy i informacji o najlepszych praktycznych wzorach i uczenia się na tej podstawie.
- kooperacyjny (ang. co-operative), oznaczający relację pomiędzy dwiema firmami, z których jedna, będąca sponsorem benchmarkingu i pragnąca osiągnąć poprawę, zwraca się do firmy znanej z najlepszych rozwiązań w danym zakresie.

Po dokładnym przeanalizowaniu cech powyższych rodzajów benchmarkingu, okazuje się, że oba jego rodzaje stanowią niewielką mutację benchmarkingu ogólnego.

Inne rodzaje benchmarkingu, które nie będą już szczegółowo omawiane to przykładowo:

- **Benchmarking relacyjny** (ang. Relationship benchmarking) zaprezentowany przez B. Andersena. Benchmarking ten jest szczególnym przypadkiem badań, w których partner, stanowiący punkt odniesienia, jest przedsiębiorstwem, z którym prowadzący porównania utrzymuje ustalone już wcześniej relacje handlowe. W relacjach tych zwykle partner jest klientem bądź dostawcą [Andersen, 1999, s.264]
- **Benchmarking hybrydowy** (ang. Hybrid benchmarking) przedstawiony przez D. Keiley. Ten rodzaj benchmarkingu stanowi unikalne połączenie benchmarkingu wewnętrznego,

---

<sup>53</sup> Podział benchmarkingu przytoczony za D. Kisperską-Moroń [Kisperska- Moroń, 2000, s.27]

konkurencyjnego i ogólnego jednocześnie. Jednak, jak sam autor stwierdza jest on nową techniką, która nie jest powszechnie znana [ Keiley, 1998, s.21].

Wszystkie przytoczone w tym rozdziale rodzaje benchmarkingu dotyczą tzw. standardowego benchmarkingu, który jest ujęty w ścisłe procedury określające kolejne zadania. W praktyce zarządzania krajów zachodnich coraz częściej pojawia się pojęcie **benchmarkingu nieformalnego**. W odróżnieniu od dotychczasowego podejścia wymaga on znacznie niższego poziomu planowania i wykonania. Podejmowane w jego ramach działania sprowadzają się do takich czynności jak: czytanie o podobnych procesach, rozmawianie z konkurentami i partnerami o wspólnych problemach, obserwowanie rywali podczas targów, nakłanianie klientów i dostawców, aby porównywali nasze sposoby działania ze sposobami działania innych firm [Ziębicki 1998, s.119].

Na koniec rozdziału należy stwierdzić, iż przedstawione zostały tu wszystkie rodzaje benchmarkingu z jakimi można się spotkać w literaturze. Problemem jednak pozostaje wybór i zastosowanie konkretnego rodzaju benchmarkingu na potrzeby danej organizacji. Zdaniem autora, sukces, wynikający z zastosowania któregoś z prezentowanych rodzajów benchmarkingu zależy głównie od dokładnego i precyzyjnego zdefiniowania potrzeb w zakresie koniecznych zmian w oraz potencjału organizacji. Dlatego pierwszym krokiem przed decyzją o podjęciu benchmarkingu powinna być analiza słabych i mocnych stron organizacji, co pozwoli na identyfikację obszarów wymagających usprawnień. Po identyfikacji takich obszarów można się zastanowić nad wyborem odpowiedniego benchmarkingu, aby po jego przeprowadzeniu nastąpiła poprawa w funkcjonowaniu organizacji. Dlatego też warunkiem niezbędnym **jest dokładne poznanie** specyfiki poszczególnych rodzajów benchmarkingu, zrozumienie ich istoty, przebiegu, wymagań z nimi związanych, zagrożeń oraz korzyści, jakie ze sobą niosą. Przestrzeganie tych zaleceń powinno zapewnić duże prawdopodobieństwo sukcesu w posługiwaniu się benchmarkingiem.

## **Rozdział trzeci.**

### **Wdrażanie benchmarkingu w przedsiębiorstwie**

W tym rozdziale zaprezentowane zostaną etapy procesu benchmarkingu oraz przegląd poszczególnych kroków i działań, które, przeprowadzone we właściwy, sposób powinny zapewnić sukces w realizacji benchmarkingu.

#### **3.1. Wstępne warunki do realizacji benchmarkingu**

Jak już można się było zorientować realizacja benchmarkingu jest sporym wyzwaniem dla przedsiębiorstwa. Dlatego aby przeprowadzić i zrealizować benchmarking w przedsiębiorstwie, należy się do tego dokładnie przygotować. Tylko odpowiedzialne podejście do benchmarkingu jest w stanie zapewnić sukces. Benchmarking jest metodą kosztowna i czasochłonna, a więc nie nadaje się do zastosowania we wszystkich organizacjach, a już na pewno nie „z marszu”. Zanim przejdziemy do omawiania poszczególnych etapów realizacji procesu benchmarkingowego, należy omówić jeszcze warunki wstępne, jakie muszą być spełnione, aby zrealizować proces benchmarkingu.

Bardzo ciekawej prezentacji warunków wstępnych, które warunkują przeprowadzenie procesu benchmarkingu, dokonał B. Andersen. Warunki te podzielił na trzy kategorie:

1. Uwarunkowania strukturalno – zasobowe, tzn. organizacja musi posiadać odpowiednie zasoby i możliwości zastosowania benchmarkingu. W większości wypadków są to:
  - zasoby finansowe, np. potrzebne na pokrycie kosztów wizyt w przedsiębiorstwie partnera,
  - czas potrzebny na wykonanie wszystkich zadań koniecznych do powodzenia badań benchmarkingowych,
  - dostateczna wiedza merytoryczna zespołu w zakresie samej metody benchmarkingu, niezbędna do jej właściwej realizacji,
  - wysokie kompetencje członków zespołu rozumiane jako wiedza merytoryczna w zakresie zagadnień, jakich będą dotyczyły badania benchmarkingowe (np. wiedza w zakresie określonych procesów),
  - umiejętność rywalizowania i potencjał rozwojowy zespołu badawczego,

2. Uwarunkowania kulturowe, tzn. wewnątrz organizacji muszą występować wartości i postawy, które tworzą bazę dla efektywnego użycia benchmarkingu. Są to:
  - aspiracje międzynarodowe,
  - chęć dokonywania zmian,
  - wola dzielenia się informacjami (wewnątrz i na zewnątrz),
  - zgoda kadry zarządzającej na przeprowadzenie procesu oraz zaangażowanie jej na każdym etapie realizacji prac,
  - aktywny udział pracowników wszystkich szczebli,
3. Zrozumienie i świadomość istoty procesów związanych z działalnością organizacji. Ponieważ procesy zaliczane są do jednych z najważniejszych przedmiotów analizy w badaniach benchmarkingowych, wymagana jest obecność następujących elementów:
  - posiadanie dokumentacji procesów będących przedmiotem badań benchmarkingowych, np. schematy blokowe / technologiczne,
  - zrozumienie, w jaki sposób określone procesy, związane z działalnością gospodarczą, wpływają na konkurencyjność i kluczowe czynniki sukcesu organizacji,
  - miary skuteczności działania procesów (np.: wskaźniki rotacji zapasów w przypadku analizy procesów logistycznych)

Jeżeli spełnione są wszystkie lub przynajmniej większość powyższych warunków, to w opinii B. Andersena<sup>54</sup> istnieje duże prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu przez organizację, zamierzającą osiągnąć wyznaczony cel przez zastosowanie benchmarkingu.

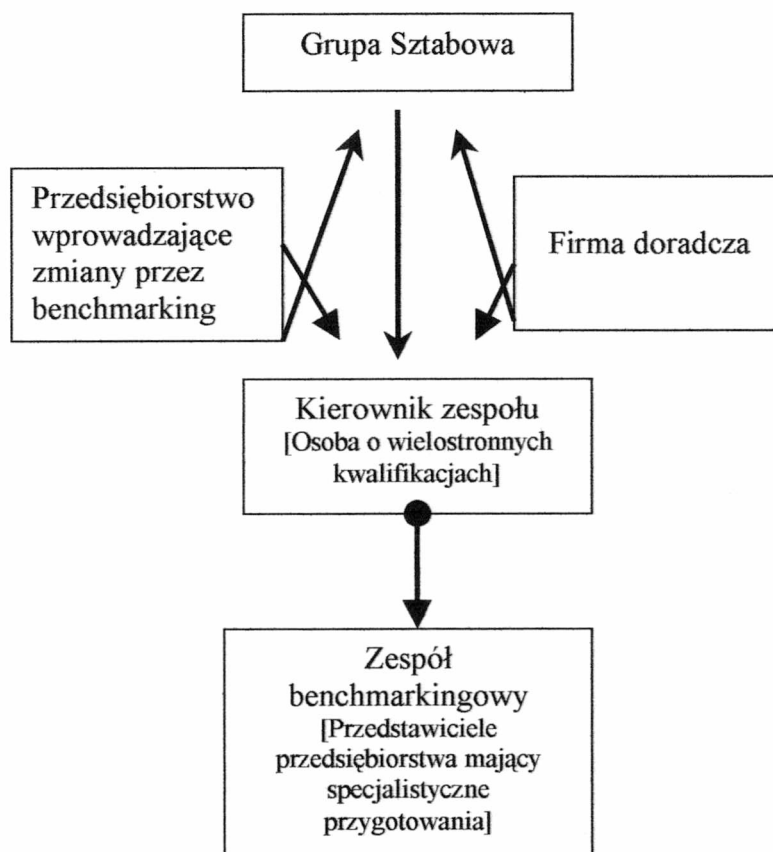
Bardziej szczegółowe rozważania na temat kwalifikacji zespołu realizującego benchmarking przedstawił B. Nogalski. Jego zdaniem, codzienne problemy przedsiębiorstwa są rozwiązywane w ramach struktury organizacyjnej, jednak procesy zmian i rozwoju muszą wykraczać poza tę strukturę. Wymaga tego rozległość zainteresowania, ogarnięcie problemów całej organizacji. Dlatego praktyka podpowiada, aby benchmarking ująć w formę projektu<sup>55</sup>, pozwala to na elastyczne prowadzenie pracy, dołączenie do grupy benchmarkingowej specjalistów spoza organizacji, co jest najczęściej spotykaną praktyką [Nogalski, 1998, s.213]. Podobną opinię wyrażają B. Karlöf i S. Östblom, którzy dodają, że jeżeli wykonanie zadania wymaga wszechstronnych kwalifikacji (a najczęściej wymaga), to posłużenie się strukturą projektu pozwala zarówno zgromadzić zespół ludzi o właściwych umiejętnościach, jak i zapewnia największą szansę uwieńczenia tego zadania sukcesem. Utworzenie projektu

---

<sup>54</sup> Pogląd przytoczony za A. Węgrzynem [Węgrzyn, 2000, s.101]

<sup>55</sup> Patrz także: B. Karlöf i S. Östbloma [Karlöf, 1995, s.84]. A. Węgrzyn [Węgrzyn, 2000, s.101]

daje także temu zespołowi pozwolenie na prowadzenie działań wykraczających poza utarte schematy, bez obawy narażenia się na kłopoty wynikające z formalności o charakterze organizacyjnym. Dodatkową korzyścią jest fakt, iż uczestnictwo w pracach specjalnie wybranej grupy przysparza dodatkowej energii oraz stanowi zachętę do nowych pomysłów. Zróżnicowany skład grupy umożliwia należącym do niej specjalistom i



Rys nr 5. Kierowanie zmianą realizowana przez zespół mieszany.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Czerska, 1996, s.22]<sup>56</sup>, [Karlöf, 1995, s.85].

przedstawicielom wszystkich części składowych organizacji uzyskanie wglądu w dziedziny reprezentowane przez pozostałych uczestników. Stan taki powoduje krzyżowanie się koncepcji oraz wytwarzanie synergii [Karlöf, 1995, s.84], Schemat organizacyjny grupy benchmarkingowej przedstawiony jest na rysunku nr 5.

<sup>56</sup> Przytoczone za: B. Nogalskim [Nogalski, 1998, s.213]



### **3.1.1. Wymagania wobec zespołu benchmarkingowego.**

Do pierwszoplanowych postaci grupy benchmarkingowej (rys nr 5) zalicza się na pewno członków zespołu i jego kierownika, bowiem od ich zaangażowania zależy, czy realizacja projektu zakończy się powodzeniem. Od kierownika wymaga się nadzoru i prowadzenia projektu, rozwiązywania problemów, które pojawiają się w ciągu wykonywania pracy. Dlatego też musi on cechować się:

- silnym przywództwem, gdyż powinien profesjonalnie prowadzić działalność zespołu, wymagając dokładności i sumienności,
- umiejętnością podejmowania szybkich decyzji, ponieważ prowadzenie benchmarkingu jest związane z silną presją czasu, a umiejętność ta jest ważnym czynnikiem osiągnięcia sukcesu,
- umiejętnością administrowania, co oznacza planowanie, organizację spotkań, przygotowanie techniczne, sporządzanie budżetu, harmonogramu,
- umiejętnością dobrej komunikacji zarówno z osobami, które zleciły wykonanie projektu (sprawozdania o postępie pracy) oraz z członkami grupy,
- odpowiednimi kwalifikacjami. Jeśli kierownikiem grupy jest osoba z przedsiębiorstwa należy upewnić się, że jest ona w pełni zaznajomiona z benchmarkingiem. Natomiast gdy kierownikiem grupy jest specjalista z zewnątrz, należy upewnić się, że bardzo dobrze zna specyfikę i realia przedsiębiorstwa [Nogalski, 1998, s.214].

Zadaniem kierownika jest oczywiście organizacja pracy zespołu benchmarkingowego, co do którego też stawia się odpowiednie wymagania. Do tych wymagań należą min. takie jak:

- w skład zespołu muszą wchodzić osoby, które są zatrudnione w dziedzinach będących przedmiotem benchmarkingu. Wynika to z tego, iż osoby te wnoszą swoją specjalistyczną wiedzę, przez co wykonywany projekt jest łatwiej akceptowalny i wprowadzany w życie,
- członkowie zespołu benchmarkingowego powinni posiadać różnorodne kwalifikacje, ponieważ przyczynia się to do powiększenia zasobów wiedzy,
- w skład zespołu powinny wchodzić osoby, które wcześniej uczestniczyły w opracowaniu projektu benchmarkingowego. Jeżeli w organizacji jest taka osoba, należy włączyć ją do prac, nawet wtedy, gdy jest pracownikiem tej części organizacji, która nie jest przedmiotem analizy w bieżącym projekcie,

- członkowie zespołu muszą charakteryzować się wysokim zaangażowaniem w pracy. Nie należy w skład zespołu włączać osób nie mających ochoty brać udziału w realizacji projektu,
- osoby w zespole powinny mieć dostęp do kanałów informacyjnych przedsiębiorstwa. Jest to ważne, gdyż benchmarking wiąże się z gromadzeniem informacji dotyczących działań własnego przedsiębiorstwa. Oszczędza się wiele czasu, gdy w skład grupy wchodzi osoba wiedząca, gdzie potrzebne informacje i dane można znaleźć,
- zdolność do samodzielnej pracy członków zespołu,
- posiadanie przez członków zespołu zdolności twórczych i analitycznych. Są to bardzo ważne cechy, bowiem zdolności twórcze, to umiejętność kreowania nowych nie spotykanych rozwiązań z zasobu posiadanej wiedzy. Natomiast zdolność analityczna polega na wybieraniu z natłoku informacji tych, które są konieczne do przeprowadzanych prac [Nogalski, 2000, s.214].

Utworzenie odpowiedniej grupy benchmarkingowej stanowi jeden z ważniejszych elementów mających wpływ na końcowy wynik przeprowadzanego benchmarkingu. Dlatego wymagania wobec uczestników grupy benchmarkingowej są tak wysokie. Etap ten w wielu metodykach procesu benchmarkingu znajduje się na pierwszym miejscu. Często w praktyce najpierw powołuje się grupę badawczą, która następnie ustala przedmiot badań benchmarkingu, a następnie przeprowadza benchmarking zgodnie z ustalaną procedurą.

### **3. 2. Przegląd procedur benchmarkingu**

Podstawą dobrze realizowanego procesu benchmarkingu powinien być przede wszystkim dokładny plan określający sprecyzowane etapy i zadania, które należy kolejno zrealizować. W praktyce opracowanie takiego planu, czyli metodyki benchmarkingu stanowi wstępny etap całego postępowania. Podstawą jego opracowania są najczęściej doświadczenia i metodyki stosowane w innych przedsiębiorstwach. Na podstawie takiego materiału empirycznego specjalnie powołany zespół sporządza własny plan dostosowany do specyfiki przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Opracowana w ten sposób metodyka powinna dostarczyć odpowiedzi na trzy podstawowe pytania, jakie stawia sobie każda firma, mająca zamiar stosować benchmarking:

- Jak przygotować się do projektu benchmarkingowego?
- jak zebrać informacje?

- co zrobić z pozyskanymi informacjami?

Pytania te pokrywają się ze wszystkimi etapami procesu benchmarkingu których liczba jest różna w zależności od firmy lub autora publikacji na taki temat.

Prezentację poszczególnych metodyk benchmarkingu wypada zacząć od pionierskiej metodyki opracowanej przez R. C. Campa dla firmy Xerox w roku 1988. Metodyka ta składa się z 5 faz i 12 etapów i przedstawia się następująco [Watson, 1993, s. 163]:

- Planowanie
  1. Identyfikacja przedmiotu benchmarkingu.
  2. Identyfikacja wzorcowego konkurenta.
  3. Określenie sposobu i metody pozyskiwania danych.
- Analiza
  4. Ustalenie aktualnej luki benchmarkingowej.
  5. Określenie poziomu przyszłych wyników.
- Integracja
  6. Ustalenie celów funkcjonalnych i sposobów informowania o wynikach benchmarkingu.
  7. Rozwinięcie i realizacja funkcjonalnych planów działania.
- Działanie
  8. Przeprowadzenie wybranych działań.
  9. Monitorowanie rezultatów i opracowanie raportów.
  10. Identyfikacja nowych wzorców.
- Dojrzałość
  11. Osiągnięcie pozycji lidera.
  12. Całkowite opanowanie badanego procesu przez firmę.

Ta pionierska metodyka została następnie nieznacznie zmodyfikowana przez R. C. Campa i obecnie w literaturze przedmiotu funkcjonuje pod tą nową postacią. Polskim autorem, który ją zaprezentował, był Z. Martyniak, a w ślad za nim wielu innych autorów polskich. Według tego autora metodyka R. C. Campa składa się z 4 faz i 10 etapów, a wygląda tak:

#### I. Planowanie

1. Identyfikacja przedmiotu badań.
2. Identyfikacja przedsiębiorstw do porównań.
3. Wybór metody zbierania danych.

## II. Analiza

4. Ustalenie odchyleń w zakresie parametrów efektywności.
5. Określenie poziomów przyszłych wyników.

## III. Integracja

6. Komunikowanie wyników benchmarkingu i powodowanie ich akceptacji.
7. Ustalenie celów funkcjonalnych.

## IV. Wdrożenie

8. Opracowanie planu wdrożenia.
9. Uruchomienie działań wdrożeniowych.
10. Określenie nowych „benchmarków”.

Jak więc widzimy, ta metodyka nieznacznie tylko różni się od poprzedniej, a przy tym jest bardziej czytelna. W literaturze przedmiotu, metodyka ta jest obecnie traktowana jako wzorzec dla nowych opracowań [Martyniak, 1996, s.309].

Z nieco bardziej skróconym ujęciem metodycznym można się spotkać w publikacji niemieckiej autorki H. Langner<sup>57</sup>, która podaje 6 etapów benchmarkingu:

1. Analiza mocnych i słabych stron.
2. Określenie głównych luk w działalności.
3. Ustalenie najlepszych.
4. Badanie przyczyn i studiowanie metod
5. Wdrożenie we własnym przedsiębiorstwie
6. Poszukiwanie nowych „benchmarków”.

Innym autorem niemieckim który zaproponował swoją metodykę benchmarkingu jest

R. Pieske. Metodyka ta składa się z 6 następujących etapów:

1. Wyznaczenie obiektu benchmarkingu.
2. Analiza wewnętrzna.
3. Wyznaczenie partnera.
4. Analiza partnera.
5. Ocena wyników.
6. Planowanie i realizacja zmian oraz doskonalenie [Pieske, 1995, s.20].

Kolejnym interesującym przykładem ujęcia metodyki benchmarkingu jest propozycja niemieckich autorów P. Horvatha, R. N. Hertera, którzy w postępowaniu benchmarkingowym wyróżniają 3 fazy, obejmujące 11 etapów:

---

<sup>57</sup> Pogląd przytoczony za Z. Martyniakiem [Martyniak, 1996, s.308]

## I. Przygotowanie

1. Wybór przedmiotu benchmarkingu.
2. Ocena efektywności.
3. Wybór przedsiębiorstw do porównań.
4. Zebranie informacji.

## II. Analiza

5. Określenie odchyleń w stosunku do wzorców.
6. Określenie przyczyn tych odchyleń.

## III. Przemiana

7. Ustalenie celów i strategii.
8. Opracowanie planów działania.
9. Wprowadzanie udoskonaleń.
10. Kontrola wdrożenia.
11. Powtórzenie benchmarkingu [Martyniak, 1996, s.309],

Bardziej rozbudowaną i szczegółową metodykę benchmarkingu podaje G. J. Balm<sup>58</sup>

Obejmuje ona 5 faz i 15 etapów:

### I. Autoanaliza

1. Określenie klientów i wyników.
2. Ustalenie dobrych mierników.
3. Skontrolowanie i ulepszenie procesu.

### II. Prebenchmarking

4. Ustalenie priorytetów i dokonanie wyboru przedmiotu benchmarkingu.
5. Wybranie partnera do benchmarkingu.
6. Dobranie różnych źródeł informacji.

### III. Benchmarking

7. Zebranie i uporządkowanie danych.
8. Ustalenie odchyleń w stosunku do wyników bieżących.
9. Oszacowanie wyników przyszłych.

### IV. Postbenchmarking

10. Przedstawienie wyników benchmarkingu.
11. Ustalenie celów i określenie planu działania.
12. Wdrożenie udoskonaleń i zabezpieczenie sukcesu.

---

<sup>58</sup> Pogląd przytoczony za Z. Martyniakiem [Martyniak, 1996, s.309]

## V. Przegląd i dostosowanie

13. Skontrolowanie integracji benchmarkingu.
14. Oszacowanie zaawansowania wdrożenia i reaktualizacja celów.
15. Realizacja zaktualizowanych celów i powrót do etapu pierwszego.

Inną rozbudowaną i zasługującą na uwagę metodyką procesu benchmarkingowego jest metodyka stosowana przez APQC<sup>59</sup> (American Productivity and Quality Centre). Metodyka ta była wielokrotnie modernizowana i rozbudowywana w trakcie dziesiątków projektów benchmarkingowych, jakie przeprowadziła APQC od roku 1992 za pośrednictwem powołanej przez siebie Izby Benchmarkingu. Proponowany przez tę instytucję model, wielokrotnie zresztą sprawdzony w praktyce, składa się z czterech faz oraz dziewiętnastu etapów:

### I. Planowanie

1. Wybór grupy benchmarkingowej.
2. Ustalenie zakresu studiów benchmarkingowych.
3. Zrozumienie procesów będących obiektem badań.
4. Ustalenie odpowiednich narzędzi pomiarów.
5. Ustalenie efektywności własnych procesów.
6. Identyfikacja potencjalnych partnerów.
7. Zabezpieczenie poparcia kadry kierowniczej wszystkich szczebli.

### II. Gromadzenie danych

8. Przygotowywanie i przeprowadzenie wywiadów (telefonicznie, ankieta pocztowa).
9. Rozwinięcie bazy danych poprzez ujęcie zdobytych informacji w formę tabel.
10. Nawiązanie wstępnych stosunków z partnerem.
11. Dokonanie wizyt w siedzibie partnera, w miarę pojawiających się potrzeb.

### III. Analiza

12. Analizowanie wyników działalności partnera.
13. Identyfikacja różnic.
14. Identyfikacja najlepszych praktyk i metod działania.
15. Identyfikacja czynników wyzwalających efektywność w każdym obszarze prowadzonych badań.

### IV. Adaptacja i rozwój

16. Adaptacja zmian, dokonanie ponownych pomiarów, zmiana benchmarków.

---

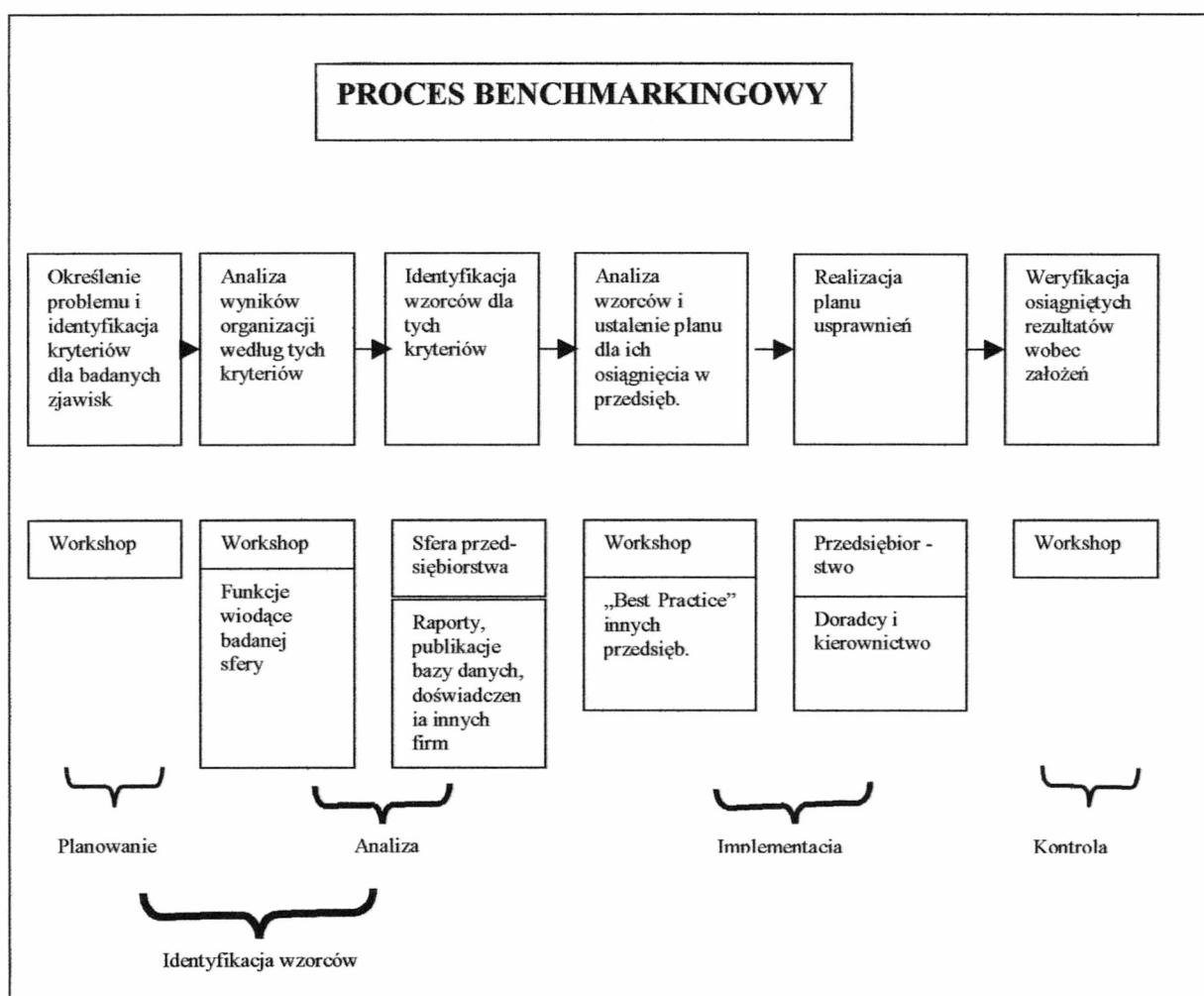
<sup>59</sup> Pogląd przytoczony za A. Węgrzynem [Węgrzyn, 2000, s.104]

17. Wytyczenie krótko i długoterminowych celów rozwojowych.

18. Uzyskanie aprobaty dla ustalonych planów działania w zakresie koniecznych zmian.

19. Dokonanie postępu.

Niemiecki autor J. Meyer w swoim artykule pt. „Benchmarking jako samo sterujący system udoskonalania” przedstawia proces benchmarkingowy w bardzo interesujący sposób. Każdej fazie tego procesu, które znajdują się w górnej płaszczyźnie rysunku nr 6,



Rys. nr 6. Proces benchmarkingowy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Meyer, 1997, s.285].

odpowiadają adekwatne do tej fazy działania przedstawione poniżej. Jako całość stanowi to bardzo interesujący i kompletny obraz procesu benchmarkingowego w organizacji.

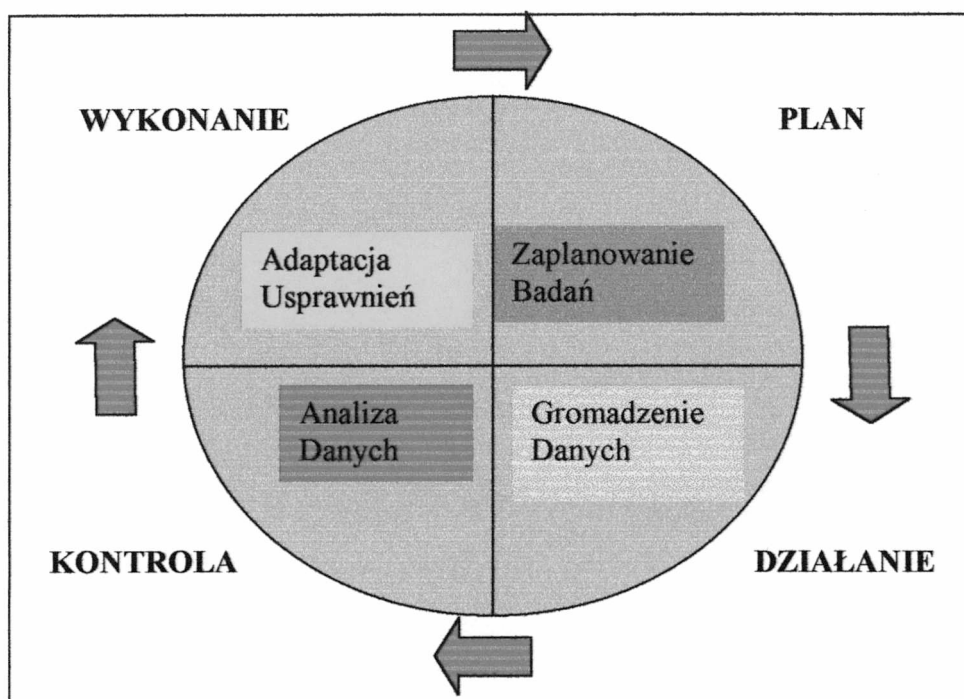
O wiele bardziej uproszony proces benchmarkingu proponuje G. H. Watson. Model ten powstał na bazie adaptacji tzw. cyklu Deminga (autor wspomniany już w tej pracy) dla



procesów zarządzania, który sprowadza się do czterech etapów (Plan – działanie – kontrola – wykonanie). Metodyka ta prezentuje się następująco [Watson, 1993, s.64]:

1. Zaplanowanie badań.
2. Gromadzenie danych.
3. Analiza danych.
4. Adaptacja usprawnień.

Wersja graficzna tego procesu benchmarkingowego została przedstawiona na rysunku nr 7. Ideą przewodnią tego rysunku jest to , iż proces benchmarkingu musi być procesem ciągłym, dlatego przedstawiony jest w formie koła.



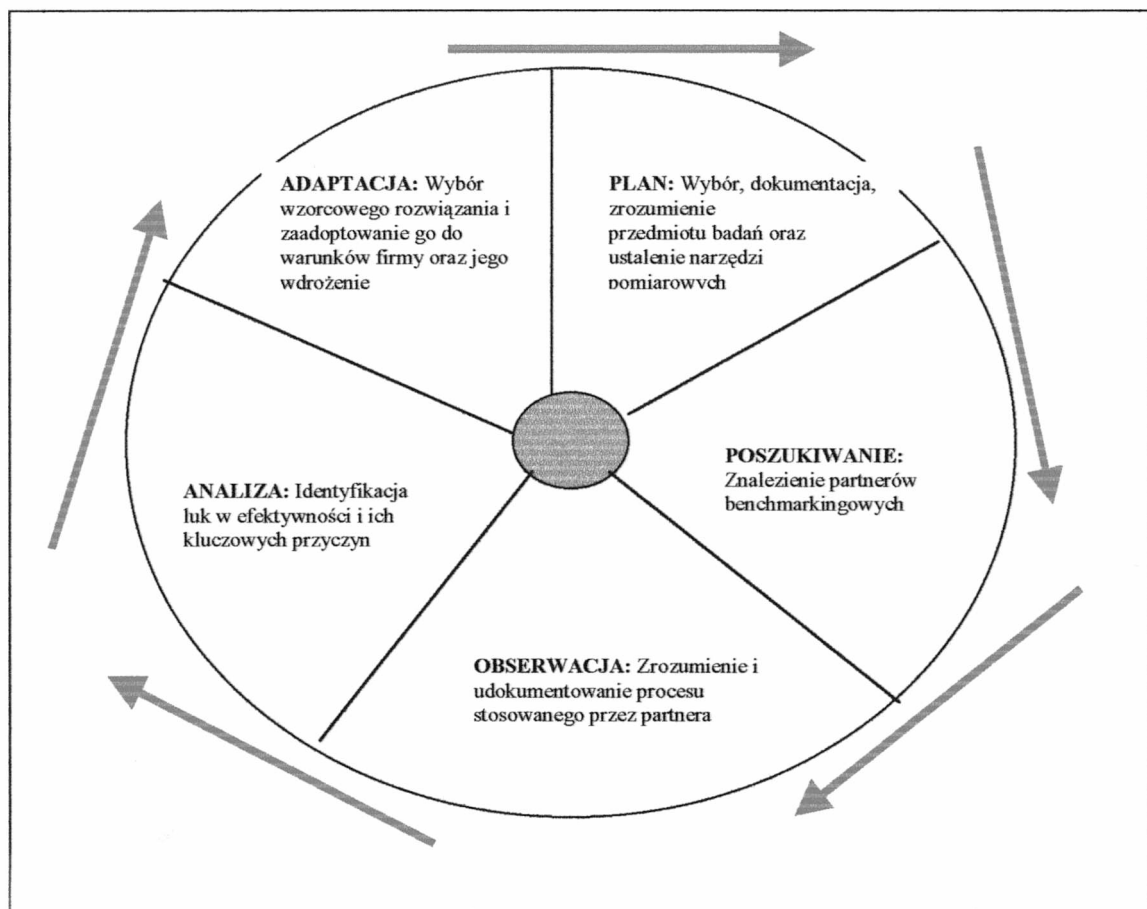
Rys nr 7. Proces benchmarkingu.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Watson, 1993, s.65].

Uwieńczony powodzeniem, proces benchmarkingu nie jest bowiem działaniem, które wykonuje się jednorazowo. Aby uzyskać wszystkie korzyści, które można uzyskać w wyniku realizacji tego procesu, należy go powtarzać. Wykonując po raz kolejny wszystkie zadania, które narzuca ten proces, mamy już wystarczającą wiedzę, aby skonstruować roboczy model, dający się powtórnie wykorzystać. Realizacja tych zadań daje również dodatkową korzyść: zostały bowiem nawiązane stosunki z innymi organizacjami, które w przyszłości mogą się przekształcić w trwałe kontakty [Karlöf, 1995, s.215].

Innym autorem, który podobnie przedstawia idee procesu benchmarkingowego, jest B. Andersen. Prezentuje on mianowicie pięcioetapowy model procesu benchmarkingowego. Przebieg tego procesu wygląda następująco:

- I. Planowanie.
- II. Poszukiwanie.
- III. Obserwacja.
- IV. Analiza.
- V. Adaptacja.



Rys nr 8. Przebieg procesu benchmarkingu.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Andersen, 1998, s.203].

W podobny sposób metodykę benchmarkingu widzi grupa wybitnych uczonych francuskich z grupy STRATEGOR. Według nich, benchmarking składa się z następujących etapów [Strategor, 1999, s.73]:

1. Zidentyfikowanie porównywanych zmiennych.
2. Zidentyfikowanie firm wzorcowych.
3. Zebranie informacji.
4. Określenie luki efektywności i pożądanego poziomu osiągnięć.
5. Określenie celów i planu działania oraz techniki pomiaru postępu.

Aby lepiej poznać specyfikę i istotę różnych metodyk benchmarkingu warto zaprezentować te metodyki w formie tabelarycznej. Tabela nr 6 zawiera zestawienie najbardziej reprezentatywnych metodyk benchmarkingu.

Tabela nr 6.

Metodyki *benchmarkingowe*

| Autor                          | Zakres benchmarkingu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| R.C.Camp [1995, s. 309]        | <p>I. Planowanie.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identyfikacja przedmiotu badań.</li> <li>2. Identyfikacja przedsiębiorstw do porównań.</li> <li>3. Wybór metody zbierania danych.</li> </ol> <p>II. Analiza.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Ustalenie odchyleń w zakresie parametrów efektywności.</li> <li>5. Określenie poziomów przyszłych wyników.</li> </ol> <p>III. Integracja.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Komunikowanie wyników benchmarkingu i powodowanie ich akceptacji.</li> <li>7. Ustalenie celów funkcjonalnych.</li> </ol> <p>IV. Wdrożenie.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Opracowanie planu wdrożenia.</li> <li>9. Uruchomienie działań wdrożeniowych.</li> <li>10. Określenie nowych benchmarków.</li> </ol> |
| H.Langer [Sabish, 1997, s.31]  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analiza mocnych i słabych stron.</li> <li>2. Określenie głównych luk w działalności .</li> <li>3. Ustalenie najlepszych</li> <li>4. Badanie przyczyn i studiowanie metod.</li> <li>5. Wdrożenie we własnym przedsiębiorstwie.</li> <li>6. Poszukiwanie nowych benchmarków.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| R.Pieske [Pieske, 1995, s. 51] | <p>I. Analiza.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Określenie przedmiotu benchmarkingu.</li> <li>2. Analiza przedmiotu benchmarkingu.</li> <li>3. Wybór partnera.</li> <li>4. Analiza partnera.</li> </ol> <p>II. Implementacja.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Ocena wyników.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                       | 6. Planowanie działań.<br>7. Realizacja działań.<br>8. Kontrola.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| P.Horvath, R.N.Heter<br>[Martyniak, 1996, s. 309]                     | I. Przygotowanie.<br>1. Wybór przedmiotu badań.<br>2. Ocena efektywności.<br>3. Wybór przedsiębiorstw do porównań.<br>4. Zbieranie informacji.<br>II. Analiza.<br>5. Określenie odchyleń w stosunku do wzorców .<br>6. Określenie Przyczyn tych odchyleń.<br>III. Przemiana.<br>7. Ustalenie celów i strategii.<br>8. Opracowanie planów działania.<br>9. Wprowadzenie udoskonaleń.<br>10. Kontrola wdrażania.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| G.J.Balm<br>[Martyniak, 1996, s. 309]                                 | I. Autoanaliza.<br>1. Określenie klientów i wyników.<br>2. Ustalenie dobrych mierników.<br>3. Skontrolowanie i ulepszenie procesu.<br>II. Prebenchmarking.<br>4. Ustalenie priorytetów i dokonanie wyboru przedmiotu benchmarkingu.<br>5. Wybranie partnera benchmarkingu.<br>6. dobranie różnych źródeł informacji.<br>III. Benchmarking.<br>7. Zebranie i uporządkowanie danych.<br>8. Ustalenie Odchyleń w stosunku do wyników bieżących.<br>9. Oszacowanie wyników przyszłych.<br>IV. Postbenchmarking.<br>10. Przedstawienie wyników benchmarkingu.<br>11. Ustalenie celów i określenie planu działania.<br>12. Wdrożenie udoskonaleń i zabezpieczenie sukcesu.<br>V. Przegląd i dostosowanie.<br>13. Skontrolowanie integracji benchmarkingu.<br>14. Oszacowanie zaawansowania wdrożenia i reaktualizacja celów.<br>15. Realizacja zaktualizowanych celów i powrót do etapu pierwszego. |
| Amarian Productivity and<br>Quality Centre<br>[Węgrzyn, 2000, s. 104] | I. Planowanie.<br>1. Wybór grupy benchmarkingowej.<br>2. Ustalenie zakresu studiów benchmarkingowych.<br>3. Zrozumienie procesów będących obiektem badań.<br>4. Ustalenie odpowiednich narzędzi pomiarów.<br>5. Ustalenie efektywności własnych procesów.<br>6. Identyfikacja potencjalnych partnerów.<br>7. Zabezpieczenie poparcia kadry kierowniczej wszystkich szczebli<br>II. Gromadzenie danych.<br>8. Przygotowanie i przeprowadzenie wywiadów (telefoniczne, ankieta pocztowa).<br>9. Rozwinięcie bazy danych poprzez ujęcie zdobytych informacji w formę tabel.<br>10. Nawiązanie wstępnych stosunków z partnerem .<br>11. Dokonanie wizyt w siedzibie partnera w miarę pojawiających się potrzeb.<br>III. Analiza.                                                                                                                                                                  |

|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                 | 12. Analizowanie wyników działalności partnera<br>13. Identyfikacja różnic<br>14. Identyfikacja najlepszych praktyk i metod działania<br>15. Identyfikacja czynników wyzwalających efektywność w każdym obszarze prowadzonych badań<br>IV. Adaptacja i rozwój<br>16. Adaptacja zmian, dokonanie ponownych pomiarów, zmiana benchmarków<br>17. Wytyczne krótko i długoterminowych celów rozwojowych<br>18. Uzyskanie aprobaty dla ustalonych planów działania w zakresie koniecznych zmian<br>19. Dokonanie postępu |
| J.Meyer [Meyer, 1997, s. 285]                   | I. Planowanie<br>1. Określenie problemu i identyfikacja kryteriów dla badanych zjawisk<br>II. Analiza<br>2. Analiza wyników organizacji według tych kryteriów<br>3. Identyfikacja wzorców dla tych kryteriów<br>III. Implementacja<br>4. Analiza wzorców i ustalenie planu dla ich osiągnięć w przedsiębiorstwie<br>5. Realizacja planu usprawnień<br>IV. Kontrola<br>6. Weryfikacja osiągniętych wyników                                                                                                          |
| H.Sabisch, C.Tintelnot<br>[Sabish, 1997, s. 29] | I. Planowanie<br>1. Rozpoznanie i analiza problemu<br>2. Planowanie projektu<br>II. Ocena<br>3. Przygotowanie pomiaru i ocena<br>4. Pomiar i ocena własnych wyników<br>5. Pomiar i ocena porównawczych wyników i ustalenie najlepszego rozwiązania<br>III. Określenie celów<br>6. Analiza zdolności do działań usprawniających<br>7. Określenie celów i planowanie działań usprawniających<br>IV. Wdrożenie<br>8. Implementacja zadanych wartości<br>9. Ciągłe sterowanie procesem benchmarkingowym                |

Źródło: opracowanie własne.

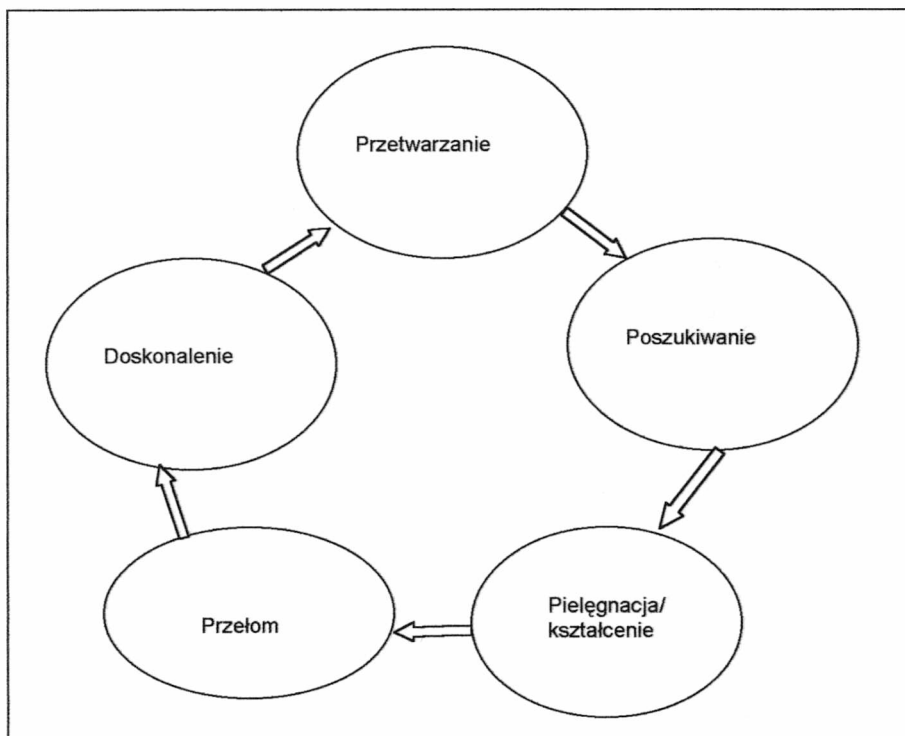
Wszystkie zaprezentowane w tabeli modele różnią się między sobą ilości faz oraz ilością poszczególnych etapów. Po analizie można jednak stwierdzić, że wszystkie te metodyki zawierają elementy wspólne. Należą do nich:

1. Wybór i udokumentowanie przedmiotu poddanego benchmarkingowi (np. procesu).
2. Zidentyfikowanie potencjalnego partnera, osiągającego lepsze wyniki w realizacji danego procesu.
3. Obserwacja procedur realizacji danego procesu.
4. Identyfikacja czynników odpowiadających za lepszą efektywność badanego procesu.

5. Wdrożenie ulepszeń we własnym procesie w oparciu o uzyskane informacje od partnera benchmarkingu.

Porównując w/w elementy wspólne poszczególnych metodyk benchmarkingu można, zauważyć iż typowa, metodyka benchmarkingu jest bardzo podobna do japońskiego procesu twórczego działania zaprezentowanego, przez autorów Ch. Hampdena–Turnera i A. Trompenaarsa w pracy pt. „Siedem Kultur Kapitalizmu”<sup>60</sup>. Zdaniem tych autorów, japoński proces twórczego działania składa się z pięciu składników:

- przetwarzania (*sairiyo*),
- poszukiwania (*tansuku*),
- pielęgnacji, kształcenia (*ikusei*),
- przełomu (*hassoo*),
- doskonalenia (*kaizen*).



Rys. nr 9. Japoński proces twórczego działania według S.Tatsumo  
Źródło: [Hampden, 1998 s. 162].

Pierwszym elementem japońskiego procesu twórczego działania jest tworzenie przez *przetwarzanie*, które w kulturze zachodniej jest zaprzeczeniem wynalazczości. W kulturze japońskiej za rzecz normalną uważa się tworzenie przez szybkie przetwarzanie „starych” pomysłów. Po co coś tworzyć, skoro już to istnieje? Tworzenie wymaga łączenia różnych elementów i dlatego ich *przetwarzanie* jest skutecznym początkiem wszelkich działań.

<sup>60</sup> Patrz także: J Skonieczny, A. Świda [Skonieczny...,2001 s. 324]

Podobnie jest z *poszukiwaniem*. Po co wynajdywać coś, co zostało już wynalezione przez innych ludzi, zespoły czy społeczeństwa? Należy to tylko twórczo wykorzystać. Trzecim składnikiem procesu twórczego działania jest *pielęgnacja (kształcenie)* – rozumiane jako organizacyjne uczenie się. Kolejnym składnikiem jest *przełom* (w kulturze zachodniej ten etap określa się mianem wynalazczości) – czyli nowa jakość. Ostatnim składnikiem procesu twórczego działania jest *doskonalenie* – czyli ulepszanie osiągniętej jakości. Cały proces twórczego działania przyjmuje kształt pętli. Dzięki temu działaniu Japończycy stali się specjalistami w stosowaniu „metody małych kroków”, a główny przedmiot ich działań to ciągle ulepszany i doskonalony proces [Hampden, 1998, s.160].

Konstatacje te nie powinny dziwić, bowiem jak już zostało to wykazane na łamach tej pracy – japońskie doświadczenia miały źródłowy wpływ na powstanie benchmarkingu i niewątpliwie poszczególne prezentowane tutaj metodyki benchmarkingowe w znacznym stopniu bazują na tym japońskim modelu.

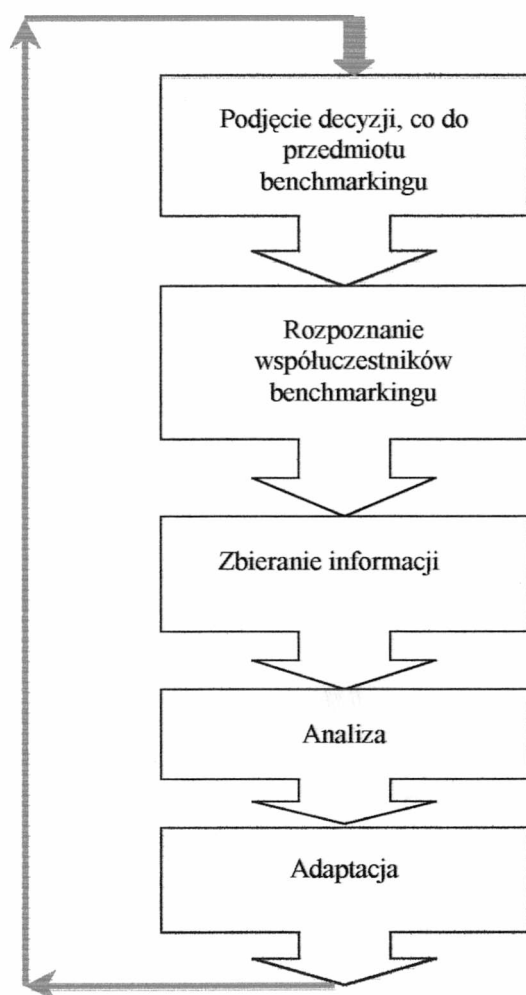
### 3.3. Wybór optymalnej procedury benchmarkingu

Zdaniem autora pracy, trudno tutaj wyróżnić zdecydowanie najlepszą metodykę benchmarkingową. Jednoznaczna rekomendacja, którejś z zaprezentowanych procedur benchmarkingu, jest zadaniem trudnym, bowiem autor pracy nie dokonał ich praktycznej weryfikacji, która upoważniałaby do dokonania oceny. Prawdopodobnie jednym z najważniejszych elementów jest rzetelność, konsekwencja i dokładność w realizacji poszczególnych faz i etapów jakiejkolwiek metodyki zaprezentowanej tutaj. Bazą dla wszystkich tych metodyk była pionierska metodyka R. C. Campa, który bazował na doświadczeniach japońskich. Jednak jak twierdzi A. Węgrzyn największą wiedzę i doświadczenie praktyczne w zakresie stosowania procesu posiada APQC (American Productivity and Quality Centre). Wieloletnia praktyka tej instytucji w stosowaniu benchmarkingu, owocująca dziesiątkami pomyślnie przeprowadzonych projektów skłania tego autora do wysunięcia tezy, iż metodyka benchmarkingu, przez nią stosowana jest najbardziej efektywna [Węgrzyn, 2000, s.106].

1. Trudno się nie zgodzić z tą argumentacją, jednak APQC jest instytucją pochodzącą z USA i świadcząca usługi na rzecz tamtejszych przedsiębiorstw, które na pewno, pomimo postępującej globalizacji, różnią się od przedsiębiorstw europejskich. Dlatego zdaniem



autora warto zarekomendować metodykę opracowaną przez B. Karlöfa i S. Östbloma<sup>61</sup>. Autorzy ci pochodzą ze Szwecji i także, jak sami mówią posiadają praktyczne doświadczenie we wdrażaniu metody benchmarkingu w przedsiębiorstwach. Ich zdaniem benchmarking stanowi usystematyzowany proces, którego celem jest poszukiwanie doskonałości. Znalezienie wzoru doskonałości umożliwia z kolei poznanie jego istoty i składających się nań procesów. Po ich przyswojeniu dana organizacja będzie mogła być zaliczona do klasy liderów. Aby określić dziedziny, w których można osiągnąć poprawę, należy stale obserwować zmieniające się otoczenie. Po wyznaczeniu tych dziedzin można uruchomić, przeprowadzić i zakończyć – mający odpowiednią strukturę – proces benchmarkingu. Według tych autorów, proces benchmarkingu powinien składać się z pięciu etapów (rys nr 10).



Rys nr 10. Pięć etapów procesu benchmarkingu.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Karlöf, 1995, s.214].

<sup>61</sup>B.Karlöf i S. Östblom są znanymi w Szwecji specjalistami w dziedzinie zarządzania przedsiębiorstwem.

Takie rozwiązanie pozwoliło osiągnąć sukces w dużej liczbie przeprowadzonych projektów. Tak samo, jak w przypadku poprzednich metodyk podkreśla się tutaj znaczenie ciągłości i kontynuacji procesu benchmarkingowego.

Przedstawiony schemat, będzie stanowił podstawę dalszych rozważań i analiz dotyczących procesu benchmarkingowego. Szczegóły, dotyczące przebiegów poszczególnych etapów, zostaną dokładnie zaprezentowane i opisane w następnych podrozdziałach pracy. Pierwszym etapem procesu benchmarkingu, zgodnie z rekomendowaną procedurą, jest - podjęcie decyzji co do przedmiotu benchmarkingu.

### **3.3.1. Podjęcie decyzji co do przedmiotu benchmarkingu.**

Pierwszy etap procedury benchmarkingu polega na ustaleniu, jakie informacje chce uzyskać organizacja w wyniku tego procesu. Celem prac, prowadzonych w tej fazie rozpatrywanego procesu jest rozpoznanie pojawiających się w badanej organizacji potrzeb, do których należy zastosować benchmarking. Aby wykonać to zadanie musimy przeanalizować i zrozumieć zarówno potrzeby klientów tej organizacji, jak i procesy składające się na jej działalność oraz istotę tej działalności. Benchmarking można stosować dla całej organizacji, jak również dla jej elementów składowych. Można uwzględnić dwa punkty widzenia: wewnętrzny, koncentrujący się na zagadnieniach produktywności, jak i zewnętrzny, uwzględniający opinie klientów organizacji. Dzięki benchmarkingowi można analizować wyroby, sprzedaż, gałęzie produkcji, obsługę klienta, systemy jakości, organizację pracy itd. W istocie nie ma żadnych ograniczeń w stosowaniu tej metody, poza wynikającymi z preferencji klientów i potrzeb organizacji. Aby określić, które z potrzeb mają być badane za pomocą benchmarkingu, należy przeanalizować prowadzoną działalność i podjąć próbę wyznaczenia odpowiednich dziedzin do zastosowania tej metody. Czasami, jeszcze przed rozpoczęciem prac, jest wiadome, jakie to dziedziny; w innych przypadkach trzeba przeprowadzić szczegółową analizę przedsiębiorstwa, aby zawęzić zakres badań i odpowiednio je ukierunkować. Warto podkreślić, że wyboru przedmiotu analizy dokonują w głównej mierze pracownicy, zatrudnieni w danej organizacji [Karlöf, 1995, s.100].

Podobne wnioski stawia K. Obłój, który pisze, iż we wstępnym etapie benchmarkingu ważne jest dokładne rozpoznanie swojej własnej firmy, jej sił i słabości, procesów lub procedur, które firma chce usprawnić [Obłój, 1997, s.108].

Według J. Czekaja, D. Dziedzica, T. Kafla, Z. Martyniaka, nie ma żadnych ograniczeń co do tego co może być przedmiotem badań. Tylko konkretne możliwości danego przedsiębiorstwa, a zwłaszcza przyjęte priorytety, np. rynkowe, zmuszają do selekcji potencjalnego zbioru obiektów analiz i porównań. Autorzy ci zalecają aby centralnymi obiektami badań były głównie produkty lub zasadnicze funkcje i procesy przedsiębiorstwa. Szczególną uwagę należy skupić na tych czynnikach, w których kryje się znaczny potencjał racjonalizacji (np. obniżka kosztów, wzrost produktywności) i które mają jednocześnie kluczowe znaczenie w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej. Z tego też względu realizację tego etapu należy rozpocząć od określenia kluczowych czynników sukcesu wpływających na pozycję rynkową firmy i poziom zadowolenia klientów, a dopiero na tej podstawie można przystąpić do wyznaczenia szczegółowych obiektów badań (funkcji, procesów itp.) [Czekaj, 1996, s.45].

Takie same stanowisko prezentuje J. Skalik<sup>62</sup>, który mówi, iż przedmiotem porównań w organizacji mogą być wszystkie realizowane przez nią procesy oraz skutki odczuwane wewnątrz instytucji jak i w jej otoczeniu. Biorąc jednak pod uwagę służebny wobec otoczenia charakter większości organizacji, o wyborze obszarów porównań powinna decydować pozycja analizowanej organizacji w otoczeniu oraz czynniki warunkujące osiągnięcie sukcesu rynkowego. O wyborze obszarów porównań, zdaniem tego autora, powinny decydować również potrzeby informacyjne, wynikające z problemów, odczuwalnych przez osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie poszczególnych obszarów instytucji. Ważnym czynnikiem wyboru jest więc znajomość organizacji, którą się zarządza, specyfiki jej działania oraz możliwości uzyskania informacji z otoczenia. Pomimo tego, iż konkretne priorytety zmuszają do selekcji potencjalnego zbioru obiektów analiz i porównań, to wybór przedmiotu benchmarkingu jest przede wszystkim kwestią indywidualną i zależy od celów, które zamierza się osiągnąć w zarządzaniu organizacją.

Innym aspektem jest to, iż podjęcie decyzji co do przedmiotu benchmarkingu wiąże się ze znajomością własnego przedsiębiorstwa. Stosując benchmarking można, – już na samym początku pracy – zrobić zasadniczy krok ku osiągnięciu sukcesu. Należy dokonać analizy działalności organizacji oraz określić, do jakich dziedzin tej działalności chcielibyśmy zastosować benchmarking. Trzeba opisać elementy składowe działalności i spełniane funkcje, traktując je jako procesy. Działania organizacji muszą być przedstawione w postaci sieci przepływów. Potrzebne jest następnie podjęcie starań, aby stworzyć

---

<sup>62</sup> Pogląd przytoczony za A. Węgrzynem [Węgrzyn, 2000, s.108]

strukturalny obraz przedsiębiorstwa oraz ustalić, jakie są nieodłączne jego części składowe. W wyniku takiego postępowania można w wielu przypadkach skonstruować solidną podstawę, na której można zbudować program zastosowania benchmarkingu. Aby dokonać identyfikacji przedmiotu benchmarkingu, nie wystarczy po prostu wyznaczyć pewne dziedziny, które następnie będą poddane analizie. Należy także dogłębnie wyjaśnić, jakie czynniki mają wpływ na wyniki uzyskiwane przez kandydata, z którym będziemy się porównywać. Trzeba także odpowiedzieć na pytania, które z czynników mających zasadnicze znaczenie dla działalności badanej organizacji, muszą być zmienione, aby organizacja ta mogła wejść do światowej czołówki? Jakie czynniki mają decydujące znaczenie dla efektywności działania tych organizacji, które do tej czołówki należą? Inaczej mówiąc, musimy mieć pełną świadomość, co do czynników, które mają decydujący wpływ na efektywność działania w badanej sferze. Dzięki temu możemy określić w jaki sposób przedsiębiorstwa, z którymi porównujemy się, osiągnęły w odniesieniu do tych czynników poziom uznawany za wzór doskonałości [Karlöf, 1995, s.109]

Opisywane powyżej problemy mają swoje odzwierciedlenie graficzne na rysunku nr 11. Schemat ten zaproponowany został przez G.H. Watsona. Rysunek pokazuje, w jaki sposób firmy takie jak Boeing, Motorola i Xerox, postępują w przypadku wyboru, co ma być przedmiotem benchmarkingu.



Rys nr 11. Wybór przedmiotu benchmarkingu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Watson, 1993, s.55]

Dodatkowym sposobem, ułatwiającym wybór przedmiotu benchmarkingu, jest rozpoznanie opinii ludzi spoza organizacji, którzy korzystają z naszej działalności (najwięksi i najważniejsi klienci). Jest to szczególnie pomocne do określenia dziedzin, w których należy zastosować benchmarking. Wiele informacji tego typu jest zbieranych w przedsiębiorstwie w postaci przeglądu rynków, analiz dotyczących kupujących, nastawienia klientów. Po przeprowadzeniu rozpoznania jakie informacje znajdują się w przedsiębiorstwie i podjęciu decyzji, czy są one wystarczające można przystąpić do nowych badań. Praktyka pokazuje, że w niewielu przypadkach konieczne jest przeprowadzenie badań na wielką skalę, najczęściej wystarcza przeprowadzenie kilku rozmów telefonicznych. W badaniach należy zwrócić szczególną uwagę na:

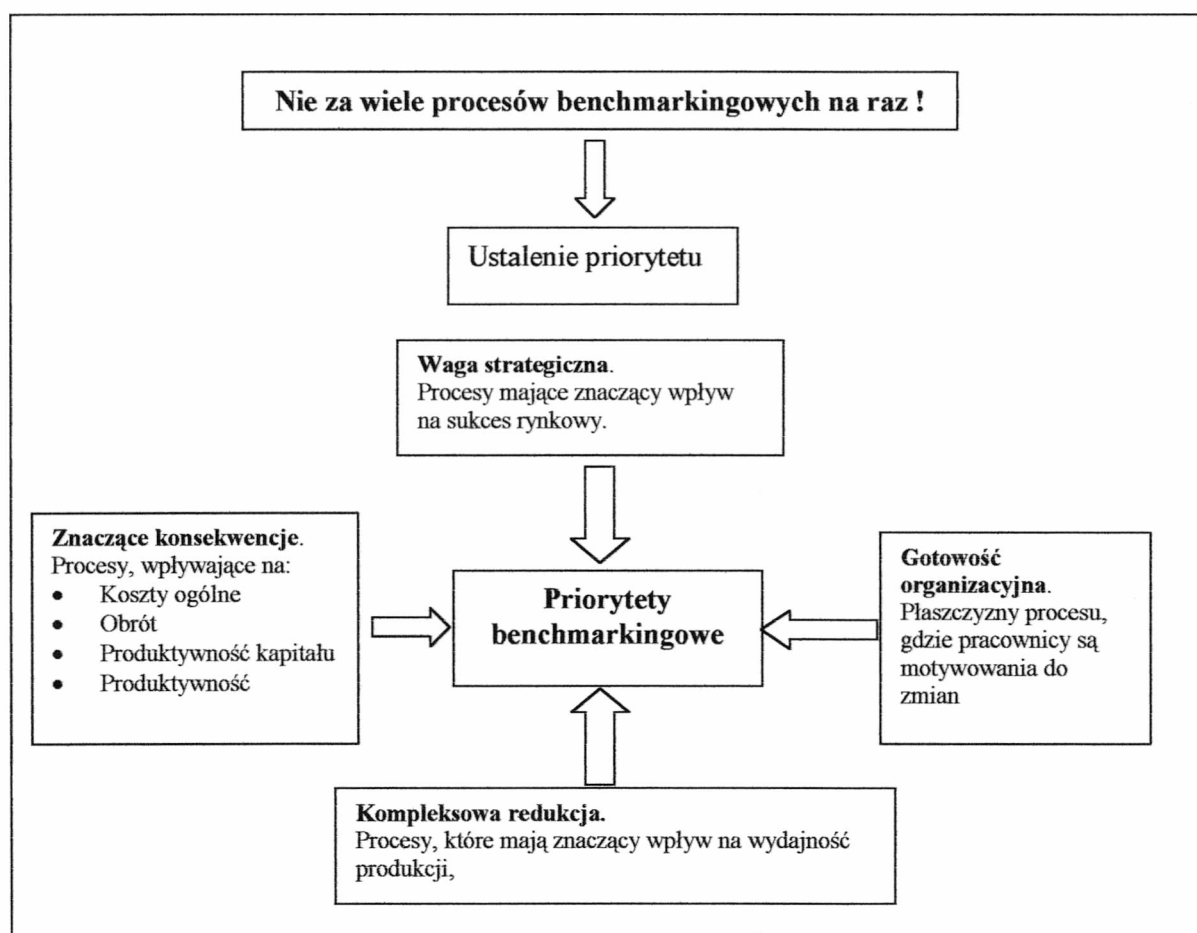
- jakość produktów postrzeganą przez klientów,
- opinie, jak wyrób sprawdza się w użytkowaniu,
- zmiany opinii klientów w czasie,
- w jakich segmentach rynku działa nasze przedsiębiorstwo.

Potrzebne informacje można również uzyskać w działach związanych bardzo blisko z klientem czyli w dziale sprzedaży, dziale obsługi, dziale napraw. Można też analizować wskaźniki, takie jak częstość skarg, ilość reklamacji w czasie gwarancji, zużycie części zamiennych, ilość napraw itp. Całe to poszukiwanie i analizowanie ma na celu określenie dziedzin, w których istnieją możliwości wprowadzenia udoskonaleń [Nogalski, 1998, s.218].

Innym ważnym problemem jest podjęcie decyzji o głębokości badań benchmarkingowych. Przez głębokość należy tu rozumieć poziom szczegółowości dokonywanych porównań. Powszechną praktyką w stosowaniu benchmarkingu jest posługiwanie się trzema poziomami szczegółowości. Pierwszy dotyczy całej organizacji, dwa pozostałe odpowiednio coraz niższych szczebli organizacyjnych. Stosując benchmarking do sfery produktywności, punktem wyjściowym rozważań może być analiza produktywności wyrażonej w kategoriach wartości dodanej liczonej na jednego zatrudnionego. Następny krok polega na wyodrębnieniu zasadniczych części składowych wyrażenia określającego wartość dodaną, takich jak sprzedaż, zakupy, koszty osobowe, koszty ogólne i koszty kapitału. Z kolei wydzielone części składowe należy przedstawić jako funkcję wybranych zmiennych, na przykład poziomu kosztów ogólnych na jednego zatrudnionego, kosztów osobowych na złotówkę sprzedaży itp. W następnym etapie, aby osiągnąć głębsze zrozumienie zachodzących zjawisk, możemy dokonać dalszej dekompozycji przedsiębiorstwa i przeanalizować badane zagadnienia jeszcze bardziej szczegółowo.

Takie uszczegółowianie zagadnień jest bardzo pomocne jeżeli nie mamy pewności co do którego segmentu lub segmentów przedsiębiorstwa powinniśmy zastosować benchmarking. Należy więc rozpocząć pracę od analizy przedsiębiorstwa jako całości, a następnie krok po kroku schodzić w dół szczebli organizacyjnych w celu identyfikacji działów, w których należałoby wprowadzić udoskonalenia. Takie podejście jest bardzo skuteczne dla organizacji należących do sektora publicznego oraz przedsiębiorstw monopolistycznych, które często nie orientują się w istniejących możliwościach, jakie pomogłyby udoskonalić działania wchodzących w ich skład jednostek [Karlöf, 1995, s.109].

Interesującą propozycją, na temat podjęcia decyzji o przedmiocie benchmarkingu, jest stanowisko J. Meyera. Według niego, proces benchmarkingu w przedsiębiorstwie należy rozpocząć od analizy słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa, w celu zgodnego ustalenia gdzie w przedsiębiorstwie znajdują się najsłabsze miejsca wymagające natychmiastowych działań naprawczych.



Rys nr 12. Kryteria ustalania priorytetów dla procesów benchmarkingowych.  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Meyer, 1997, s.286]

Decydujące znaczenie mają tu takie kryteria:

- strategiczne znaczenie,
- wynikające konsekwencje,
- gotowość organizacyjna,
- kompleksowa redukcja.

Wymienione kryteria pozwalają na uniknięcie podjęcia działań benchmarkingowych odnośnie obszarów, mających mniejsze znaczenie dla przedsiębiorstwa. Działania te byłyby tylko rozwijaniem kosztownej i zabierającej wiele czasu „turystyki benchmarkingowej”, której rezultaty są niższe od oczekiwanych. Sygnalizuje się tutaj wagę i znaczenie gotowości organizacyjnej, zwłaszcza wtedy, gdy benchmarking jest wprowadzany w przedsiębiorstwie po raz pierwszy. Szczególnie przy pierwszej realizacji benchmarkingu w przedsiębiorstwie, powinien być on wprowadzany przy współudziale i za zgodą pracowników. Benchmarking jeszcze stosunkowo często jawi się w wielu organizacjach jako nowa metoda zarządzania i jako taki budzi opór [Meyer, 1997, s.286].

Podsumowując można przyjąć, że pierwszy etap benchmarkingu, to znaczy określenie przedmiotu konfrontacji, obejmuje następujące zagadnienia:

- W jakich dziedzinach istnieje potrzeba zastosowania benchmarkingu i w których jednostkach organizacyjnych ona występuje?
- Jaka jest opinia ludzi spoza organizacji o efektywności jej działania?
- Gruntowne poznanie własnej organizacji. Przegląd i dokumentacja działań prowadzonych przez daną organizację.
- Jeżeli nie wiadomo, do której z dziedzin powinien być zastosowany benchmarking, należy zebrać informacje o czynnikach, które mają decydujący wpływ na efektywność działania
- Należy podjąć decyzję o szczegółowości prowadzonych badań.

Ujmując problem wyboru przedmiotu benchmarkingu jeszcze bardziej syntetycznie, należy stwierdzić, iż najodpowiedniejszym obszarem analiz benchmarkingowych są te obszary, gdzie tkwią źródła przewagi konkurencyjnej i związane z nimi umiejętności. Skupienie potencjału badawczego na tych dziedzinach i umiejętne ich usprawnienie powinno, w stosunkowo krótkim czasie, przynieść zauważalne oznaki poprawy sytuacji w przedsiębiorstwie.



### 3.3.2. Rozpoznanie współuczestników benchmarkingu

Po dokonaniu wyboru przedmiotu benchmarkingu, przychodzi kolej na przejście do drugiego etapu. Celem tego etapu jest rozpoznanie – a w dalszej kolejności nawiązanie kontaktów – firm i organizacji, o których można powiedzieć, że stanowią czołówkę w dziedzinach skupiających naszą uwagę.

Najogólniej można powiedzieć, że etap ten polega na wyszukaniu partnera benchmarkingu, który mógłby być wzorcem, punktem odniesienia. Porównanie do takiego partnera umożliwi poznanie różnic występujących między praktyką innych firm a własną.

Ważnym aspektem tego etapu jest podkreślenie, że chodzi o pozyskanie partnera co związane jest z określonymi konsekwencjami. Przez sam fakt nadania tym firmom i organizacjom miana partnera benchmarkingu podkreśla się, że stosunki, które chcemy z nimi nawiązać, będą miały charakter otwartej wymiany informacji; nie będą zaś miały nic wspólnego ze szpiegostwem przemysłowym lub jakimkolwiek innymi działaniami o podobnym zabarwieniu. Przeciwnie, w wyniku tych kontaktów powinna powstać platforma wymiany poglądów, która umożliwi nawiązanie i rozwinięcie długotrwałej współpracy przy realizacji zadań i projektów benchmarkingowych. Poruszone tu problemy relacji pomiędzy benchmarkingiem a szpiegostwem będą przedmiotem bardziej szczegółowych rozważań w dalszej części pracy.

Według B. Andersena etap poszukiwania partnera benchmarkingu powinien przebiegać zgodnie z następującym planem:

1. Stworzenie zestawu kryteriów, które idealny partner benchmarkingowy powinien spełniać.
2. Identyfikacja potencjalnych partnerów benchmarkingowych.
3. Porównanie potencjalnych partnerów i wybór jednego lub więcej.
4. Nawiązanie kontaktu z wybranymi partnerami i uzyskanie ich zgody na uczestnictwo w badaniach [Andersen, 1998, s.204].

Samo zlokalizowanie w otoczeniu organizacji, które stanowią wzór doskonałości, może być przy pewnych uwarunkowaniach zadaniem stosunkowo łatwym. Nagromadzone doświadczenie i wiedza, którą posiada przedsiębiorstwo, mogą wystarczyć, aby wskazać organizacje spełniające warunki idealnego partnera benchmarkingowego. Z informacji podawanych przez środki masowego przekazu oraz z publikowanych raportów można dość dobrze zorientować się, które firmy i organizacje mogą być znakomitymi partnerami w

pracach dotyczących benchmarkingu. Jednakże, co należy mocno podkreślić w wielu przypadkach poszukiwanie wzoru doskonałości może być związane z koniecznością prowadzenia systematycznej analizy różnych rodzajów działalności handlowej i przemysłowej [Karlöf, 19956, s.138]. Takie badania mogą się jednak wiązać z koniecznością ograniczenia ich zakresu już na samym początku, bowiem badanie, odnoszące się do wszystkich możliwych i potencjalnych organizacji, może okazać się w praktyce niewykonalne. Dlatego najpierw należy stworzyć zestaw kryteriów charakteryzujących idealnego partnera, a następnie konsekwentnie go poszukiwać. W fazie poszukiwań, wiele potencjalnych źródeł informacji może być wykorzystanych. Pierwszym z nich, jest sama organizacja i jej oddziały. Następnym źródłem mogą być klienci, dostawcy oraz inne firmy, z którymi nasza organizacja współpracuje. Ponadto istnieją stowarzyszenia i organizacje branżowe, które posiadają znaczną wiedzę na temat firm działających w danym sektorze.

Według Z. Martyniaka, pierwszym krokiem w wyborze partnera benchmarkingu powinno być określenie przedsiębiorstw najlepszych z punktu widzenia syntetycznych wskaźników efektywności, takich jak rentowność, zyskowość czy stopa zysku itp., które są publikowane w raportach rocznych firm, dostępnych dla wszystkich zainteresowanych. W USA tego rodzaju informacje można uzyskać w informatycznych bankach danych. Odnośnie wskaźników efektywności jest polecany bank danych Kompas, a np. jeśli chodzi o informacje natury handlowej – bank danych SCRL. Według tego autora, takie banki danych są pierwszym i podstawowym źródłem czerpania informacji o potencjalnych partnerach benchmarkingu. Drugim głównym źródłem są stowarzyszenia zawodowe, branżowe lub funkcjonalne. Do takich stowarzyszeń w Polsce można zaliczyć np. Naczelną Organizację Techniczną - NOT, Stowarzyszenie Księgowych Polskich. Ponadto należało by wymienić jeszcze instytuty naukowo badawcze (np. Główny Instytut Górnictwa w Katowicach czy Instytut Przemysłu Maszynowego „ORGMASZ” w Warszawie), biura konsultingowe czy nawet indywidualnych, wybitnych profesjonalistów. Ci ostatni mają na ogół ambicję „bycia na bieżąco”, jeśli chodzi o postęp w swojej specjalności. W tym celu studiują najnowszą literaturę fachową, biorą udział w sympozjach i seminariach naukowych, utrzymują kontakty z przodującymi firmami. Dokonane przez tego autora, ogólne zestawienie źródeł informacji o potencjalnych partnerach benchmarkingowych jest przedstawione w tabeli nr 7.

Tabela nr 7.

Źródła informacji w benchmarkingu

| <b>Źródła</b>                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bezpośrednie</b>                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Pośrednie</b>                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Własna baza danych<br>Raporty wewnętrzne<br>Publikacje wewnętrzne<br>Prace badawczo-rozwojowe<br>Ogłoszenia prasowe<br>Prospekty reklamowe<br>Salony wystawowe<br>Kontakty osobiste z partnerami<br>Biografie wybitnych menedżerów<br>Dystrybutorzy sprzętu komputerowego | Stowarzyszenia zawodowe<br>Sektorowe bazy danych<br>Czasopism profesjonalne<br>Wyższe uczelnie<br>Instytuty naukowo-badawcze<br>Biura konsultingowe<br>Badanie opinii klientów<br>Seminaria szkoleniowe<br>Materiały z konferencji naukowych<br>Izby przemysłowo-handlowe |

Źródło: [Martniak, 1996, s.313]

Wyczerpującą i syntetyczną listę źródeł pomocnych w identyfikacji potencjalnych partnerów benchmarkingowych przedstawił A. Węgrzyn. Przykłady takich źródeł to:

- Informacja publiczna, np. urzędy statystyczne, biura radców handlowych, biura handlowe, izby przemysłu i handlu, organizacje międzynarodowe jak np. OECD,
- Organizacje handlowe i przemysłowe, stowarzyszenia, business – kluby, które mogą dostarczyć odpowiednie dane statystyczne i raporty,
- Konferencje i seminaria, targi i wystawy,
- Publikacje, np. raporty roczne spółek publicznych, wydawnictwa branżowe, specjalistyczna prasa, książki i indeksy, katalogi przedsiębiorstw, katalogi produktów, wydawnictwa wewnętrzne organizacji,
- Eksperci zajmujący się określoną branżą, instytucje naukowe, centra badań, firmy konsultingowe i wyspecjalizowane instytucje doradcze jak np. Polskie Centrum Produktowności w Warszawie,
- Sieć własnych partnerów organizacji np. dystrybutorzy, klienci, konkurenci, dostawcy doradcy,
- Izby benchmarkingowe np. International Benchmarking Clearinghouse przy APQC,
- Własna znajomość rynku oraz poszukiwania prowadzone na własną rękę, np. kontakty osobiste pracowników organizacji,

- Firmy notowane na giełdzie, zdobywcy nagród, firmy posiadające certyfikaty jakości,
- Instytucje finansowe np. domy maklerskie, banki.

W opinii A. Węgrzyna, interesującym a zarazem efektywnym źródłem informacji o potencjalnych partnerach może być sektor bankowy. Dla przykładu polskie banki komercyjne, poprzez prowadzoną działalność kredytową i inwestycyjną, a także doradczą w ramach prowadzonych programów restrukturyzacyjnych własnych spółek portfelowych, wchodzi w posiadanie wielu informacji w zakresie sytuacji finansowej i rynkowej przedsiębiorstwa, osiąganego przez nie poziomu efektywności, a także występujących w danej branży trendach organizacyjnych i technologicznych. W przypadku posiadania przez bank, w portfelu inwestycyjnym lub kredytowym podmiotów o podobnej lub jednakowej specyfice działania, problem partnerstwa benchmarkingowego jest łatwiejszy [Węgrzyn, 2000, s.123].

Innym bardzo użytecznym źródłem umożliwiającym dokonanie wyboru przedsiębiorstw - wzorców może być katalog firm nagrodzonych wyróżnieniami „Malcolm Baldrige Award”, czy „European Quality Award”.

### **Wybór Partnera**

Po wypracowaniu pozycji odnośnie firm wzorców, przeprowadza się ich ocenę, mającą wyłoić tę, w której będą przeprowadzone szczegółowe analizy i porównania. Kryteria wyboru mogą stanowić zbieżność profilu działalności, gotowość do współpracy, stopień zbliżenia do realnego *best in process*. Wiodącą rolę, wśród wymienionych kryteriów, odgrywa tutaj gotowość do współpracy i temu zagadnieniu należy poświęcić więcej uwagi. Pamiętać jednak należy, iż nakłonienie wybranej organizacji do współpracy jest trudne w przypadku, gdy jest ona bezpośrednim konkurentem. W takim wypadku należy zaznaczyć, iż chodzi o otwartą wymianę informacji oraz że współpraca taka przyniesie korzyści obydwu stronom[Duk, 1998, s.144].

Następnym ważnym problemem jest określenie optymalnej ilości partnerów benchmarkingowych odnośnie jednego procesu benchmarkingu. Na ogół rekomenduje się tutaj wybór więcej niż jednego partnera benchmarkingowego. Typowa liczba partnerów zawiera się w zakresie od trzech do pięciu. Oczywiście, im większa liczba partnerów tym większe koszty badania, jednak w takich wypadkach istnieje większe prawdopodobieństwo poznania najlepszego interesującego nas rozwiązania.

## Nawiązanie kontaktu z partnerami benchmarkingowymi

Jest to już końcowa faza drugiego etapu procesu benchmarkingowego tj. rozpoznania współuczestników procesu benchmarkingu. Faza ta jest fazą o strategicznym znaczeniu dla sukcesu całego procesu badań. Odmowa współpracy ze strony partnera może zniwelować dotychczasowe wysiłki organizacji i poniesione nakłady pracy oraz środków finansowych. Może także spowodować konieczność prowadzenia dalszych poszukiwań potencjalnych partnerów, co wiąże się ze stratą czasu i większymi kosztami.

Praktycy w przeprowadzaniu benchmarkingu wskazują na istnienie dwóch prostych reguł, których przestrzeganie pozwoli bez trudności nawiązać kontakt z przyszłym partnerem benchmarkingowym:

1. Należy zatelefonować lub napisać krótki list, aby wyjaśnić nasze zamierzenia; musimy także poprosić o wyznaczenie terminu wstępnego spotkania.
2. Cel tego spotkania jest dwojaki:
  - a) omówienie projektu
  - b) przekazanie informacji, które są niezbędne drugiej stronie, aby mogła podjąć pozytywną decyzję – wyrazić zgodę.

Pierwszemu kontaktowi z przyszłym partnerem powinna przyświecać tylko jedna intencja: ustalenie daty wstępnego spotkania. W tym stadium kontaktów nie powinno się zmuszać drugiej strony, aby bez namysłu podjęła decyzję o uczestnictwie w projekcie, chyba, że przyszły partner samorzutnie zasugeruje takie rozwiązanie. Należy przygotować krótki list, w którym prostym językiem zostaną opisane nasze zamierzenia. List ten trzeba skierować do kierownictwa organizacji, z którą chcemy współpracować. Zorganizowanie w ten sposób wstępnego spotkania nie powinno z reguły nastęrczać żadnych kłopotów. Wstępne spotkanie z przyszłym partnerem benchmarkingowym należy ograniczyć tylko do dwóch celów. Pierwszy sprowadza się do przedstawienia i omówienia projektu; natomiast drugi polega na dostarczeniu informacji, które są potrzebne drugiej stronie, aby mogła podjąć decyzję.

Porządek wstępnego spotkania z wybranym partnerem benchmarkingowym powinien obejmować następujące punkty [Korlof, 1995, s.154-155]:

1. *Osoba podejmująca starania o nawiązanie kontaktu z wybraną firmą, przedstawia siebie a następnie organizację, którą reprezentuje.*

Prezentacja powinna zawierać dobrze opracowane dane o własnym przedsiębiorstwie. Aby zdobyć zaufanie, już przy pierwszym kontakcie należy przekazać więcej danych, niż zawierają roczne sprawozdania z działalności reprezentowanej przez nas organizacji.

Trzeba omówić interesujące wydarzenia, które miały miejsce w naszej organizacji, oraz nasze osiągnięcia. Dzięki takiemu postępowaniu wzrośnie zaufanie do przedstawiciela naszej firmy jako konkretnej osoby. Udowodnimy też, że traktujemy poważnie nasze propozycje dotyczące benchmarkingu.

2. *Cel i zadania projektu dotyczącego benchmarkingu.*

Trzeba wyjaśnić, jaki jest ogólny cel i konkretne zadania proponowanego projektu, dotyczącego benchmarkingu. Należy również określić, jakie dziedziny są przedmiotem naszego zainteresowania. Warto też przedstawić zamierzenia, które mamy nadzieję urzeczywistnić w wyniku realizacji projektu. Nie powinno się przyjmować założenia, że wszyscy, do których się zwracamy, traktują benchmarking jako narzędzie służące podnoszeniu efektywności; trzeba więc omówić metodologię tworzącą podstawę tego podejścia. Należy także wyjaśnić zasady etyki, obowiązujące przy realizacji projektów benchmarkingowych<sup>63</sup>. W myśl tych zasad nie staramy się uzyskać od innych takich informacji, których sami nie bylibyśmy skłonni wyjawiać.

3. *Plan projektu i planowanie działań.*

W analizowanym stadium wzajemnych kontaktów nie występuje zazwyczaj konieczność szczegółowego omawiania planu projektu. Jednak kilka zagadnień należy poruszyć. Po pierwsze, powinno się podać jakiego typu informacjami jesteśmy zainteresowani, jakie wskaźniki efektywności chcemy porównywać, jaki jest docelowy poziom szczegółowości rozważań itp.. Po drugie, dobrze byłoby przekazać pewne sugestie dotyczące proponowanego przez nas harmonogramu prac.

4. *Przygotowanie sprawozdania z realizacji projektu.*

Współuczestnik procesu benchmarkingowego jest uprawniony do otrzymania końcowego raportu z badań, w chwili gdy zostanie on opracowany. Charakter tego raportu jest uzależniony od sposobu realizacji projektu. W przypadku wspólnego projektu benchmarkingowego, w którego wykonaniu uczestniczą zespoły projektowe reprezentujące wszystkie zainteresowane strony, sprawozdania i dokumentacja projektu są także opracowywane wspólnie. Może również wystąpić sytuacja, w której jedna ze stron jest zainteresowana porównaniem się z drugą, być może przy współudziale kilkunastu innych firm bądź organizacji. W tym przypadku zawartość zbiorów danych oraz zakres wyników przeprowadzonej analizy, które będą przekazywane poszczególnym uczestnikom w postaci raportu końcowego, muszą być z góry uzgodnione. Najbardziej

---

<sup>63</sup> Etyka benchmarkingu jest przedmiotem szczegółowych rozważań w rozdziale IV pracy.



powszechną i zalecaną praktyką jest dostarczanie uczestnikom raportu opracowanego przy zachowaniu anonimowości autorów, w którym określone informacje są podane w postaci zakodowanej. Firmie, z którą się porównujemy, podajemy oczywiście sposób kodowania informacji jej dotyczących.

Pomimo zastosowania się do tych punktów, nie należy być zdziwionym, jeżeli potencjalny partner benchmarkingowy odmówi współpracy. Powodów tej odmowy może być bardzo wiele i mogą one być bardzo złożone. Do najczęściej wymienianych w literaturze przedmiotu należą:

- Obawa przed ujawnieniem informacji decydujących o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej (szczególnie w przypadku benchmarkingu konkurencyjnego). Potencjalni partnerzy, nawet jeżeli nie są bezpośrednimi konkurentami, obawiają się niekiedy przekazać informacje, wyjaśniające źródło własnego sukcesu rynkowego. Obawa przed utratą kontroli nad przekazywaną informacją może determinować rezygnację z nawiązania współpracy benchmarkingowej [Węgrzyn, 2000, s.126].
- Technokratyczny kult samowystarczalności panujący w niektórych organizacjach. Przedstawiciele takich firm są tak dumni z sukcesów, które odnieśli, że nie uważają za wskazane czy konieczne uczenie się czegośkolwiek od kogokolwiek [Karlöf, 1995, s.152]
- Brak czasu i możliwości. Ich powodem może być proces poważnych zmian dokonujących się w wybranej przez nas firmie (np. firma, którą wybrano, jest w trakcie realizacji procesu restrukturyzacji) i przez to ta firma nie ma już żadnych zasobów, które mogłaby poświęcić na realizację projektu benchmarkingowego [Karlöf, 1995, s.156]
- Zbyt wysoka ocena wystawiona potencjalnemu partnerowi. Po wysłuchaniu podanych przez nas informacji i zapoznaniu się z naszymi zamiarami przedstawiciele drugiej strony mogą dojść do wniosku, iż nie reprezentują takiego poziomu doskonałości jaki jest im przypisywany. W takim przypadku będą skłonni odrzucić naszą propozycję, nie podając często powodu takiego postępowania [Karlöf, 1995, s.156]

W literaturze problem odrzucenia propozycji współpracy przez potencjalnego partnera benchmarkingowego nie występuje jednak często, oczywiście pod warunkiem przestrzegania obowiązujących reguł w nawiązywaniu współpracy. Należy pamiętać, iż uczestnictwo w projekcie benchmarkingowym pozwala także wybranej przez nas organizacji uzyskać pewne korzyści. Zdobędzie bowiem wiedzę, o naszych sposobach prowadzenia działalności gospodarczej, inwestując w zamian bardzo skromną ilość własnych zasobów. Pomimo tego,



że działalność wybranej organizacji jest przez nas uważana za wzorzec, to jest wysoce prawdopodobne, że przeprowadzone badania zapewnią drugiej stronie nowy użyteczny wgląd w rozpatrywane zagadnienie. Ponadto badana organizacja otrzyma informację o zasadach benchmarkingu oraz zdobędzie praktykę w jej stosowaniu, nie ponosząc w zamian żadnych dodatkowych kosztów. Posiadzie zatem wiedzę, którą w przyszłości będzie można wykorzystać przy realizacji własnych projektów benchmarkingowych. Ponadto nie należy zapominać o wielkim wzroście zainteresowania, zarówno w kategoriach czysto ludzkich, jak i zawodowych, który zostaje pobudzony pojawieniem się sposobności poznania innej organizacji.

Zakładając, że wybrana przez nas organizacja godzi się na przeprowadzenie badań i analiz benchmarkingowych, możemy przystąpić do następnego etapu procedury benchmarkingowej jakim jest zbieranie informacji.

### 3.3.3. Zbieranie informacji.

Celem trzeciego etapu procesu benchmarkingowego, poświęconego zbieraniu informacji, jest dostarczenie informacji niezbędnej dla potrzeb analizy. Jednak zanim to nastąpi, należy pamiętać o jednej fundamentalnej zasadzie „nie można rozpoczynać badań, koncentrujących się na innych przedsiębiorstwach **bez dogłębnego zrozumienia procesów i zjawisk zachodzących w naszym przedsiębiorstwie**”. Etap ten zawsze należy właśnie rozpoczynać od własnego przedsiębiorstwa<sup>64</sup>. Analiza danych powinna opierać się na całkowitym zrozumieniu procesów realizowanych u siebie i w przedsiębiorstwie będącym obiektem porównania [Kupczyk, 1998, s.84]. Takie postępowanie wynika z dwóch powodów. Po pierwsze, przyjęcie za podstawę i skupienie zainteresowania na zagadnieniach będących przedmiotem benchmarkingu pozwala nauczyć się wiele o własnym przedsiębiorstwie. Po drugie traktując, własne przedsiębiorstwo jako system odniesienia, można dokładnie określić i wyszczególnić, jakiej informacji potrzebujemy. Dzięki temu, przedmiot naszych kontaktów z partnerami zewnętrznymi będzie dokładniej określony, a jakość danych, które uzyskamy, będzie lepsza.

Etap zbierania informacji wymaga dogłębnych badań oraz dużej otwartości intelektualnej. Należy bowiem zaakceptować konieczność uczenia się poprzez obserwowanie

---

<sup>64</sup> Patrz także np.: B. Nogalski [Nogalski, 1998, s.223], B. Karlöf [Karlöf, 1995, s.157]

firm często odległych swoim profilem od interesującego nas sektora. Umiejętność rozumowania i dostrzegania analogii jest podstawą przenoszenia zaobserwowanych u innych sposobów organizacji. Faza zbierania danych wymaga badania sposobów organizowania działań stosowanych w różnych firmach ( tabela nr 8).

Tabela nr 8.

Benchmarking w firmie Xerox

| Zmienne porównawcze                 | Firmy wzorcowe       |
|-------------------------------------|----------------------|
| Organizacja produkcji               | Fuji-Xerox           |
| Zarządzanie jakością                | Toyota, Komatsu      |
| Fakturowanie i ściąganie należności | American Expres      |
| Prace badawczo-rozwojowe            | ATT, Hawlett-Packard |
| Dystrybucja                         | LL. Bean Inc         |
| Rozplanowanie fabryk                | Ford Motor Company   |
| Kultura organizacji                 | Procter & Gamble     |
| Marketing                           | Procter & Gamble     |
| Wdrażanie strategii                 | Texas Instruments    |
| System informatyczny                | Deere and Company    |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Strategor, 1999, s.74] , [Kupczyk, 1998, s.83].

Faza gromadzenia danych jest w dużej mierze okresem ciężkiej i mającej określony cel pracy, która wymaga licznych kontaktów z współuczestnikami procesu benchmarkingu oraz udziału we wspólnych sesjach roboczych. O przyszłym sukcesie decydują takie czynniki jak [Karlöf, 1995, s.158]:

- stopień dokładności zaplanowania i przeanalizowania zakresu pracy,
- wybór przedmiotu benchmarkingu,
- metoda mierzenia wyników,
- wybór współuczestnika procesu benchmarkingu (firmy wzorca),

Trzeci etap procesu benchmarkingu – zbierania informacji – obejmuje następujące zasadnicze czynności:

- Sporządzenie kwestionariuszy, uzupełnionych – jeżeli występuje taka konieczność – odpowiednimi definicjami i wyjaśnieniami.
- Zebranie informacji i opracowanie danych dotyczących badanego przedsiębiorstwa.
- Uzyskanie danych od współuczestników benchmarkingu.
- Zebranie informacji z innych źródeł

- Udokumentowanie zebranych informacji
- Sprawdzenie i zweryfikowanie posiadanych informacji, w celu uzyskania gwarancji, że są one w pełni akceptowane przez odpowiedzialnych przedstawicieli kadry kierowniczej zarówno badanej organizacji jak i tej, która jest współuczestnikiem benchmarkingu.

Należy jednak podkreślić, że zanim przystąpimy do zbierania informacji i danych od zewnętrznych partnerów, powinniśmy przetestować przygotowane kwestionariusze. Kwestionariusze powinny charakteryzować się dobrą strukturą. Struktura taka umożliwia wyznaczenie odpowiednich ram, które potem ułatwiają dokumentowanie, sklasyfikowanie i uporządkowanie otrzymanego materiału. Innym bardzo ważnym aspektem, jest problem jasności i przejrzystości kwestionariusza. Sugeruje się, aby interesujące nas zagadnienia upraszczać w stopniu możliwie jak największym, zakreślając wyraźnie granice naszych zainteresowań oraz podając jasne definicje wielkości, które chcemy określić.

Następną sprawą jest sposób zbierania danych. Istnieje tutaj wiele możliwości pozyskania interesujących nas informacji, jednak najpopularniejsze metody to:

- Kontakt listowny,
- Kontakt telefoniczny,
- Wizyta bezpośrednia.

| Narzędzia<br>Metody  | Kwestionariusz | Wywiad | Obserwacja<br>bezpośrednia |
|----------------------|----------------|--------|----------------------------|
| Kontakt listowny     | X              |        |                            |
| Kontakt telefoniczny | X              | X      |                            |
| Wizyta osobista      | X              | X      | X                          |

Rys nr 13. Metody i narzędzia stosowane w fazie zbierania danych  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Andersen, 1998, s.205]

Każda z przedstawionych w tabeli metod ma swoje wady i zalety, które wynikają między innymi z tego, iż wybór poszczególnej metody warunkuje ilość dostępnych narzędzi pozyskiwania informacji. Przykładowo metoda pocztowa pozwala na wykorzystanie jako narzędzia tylko kwestionariusza badawczego, natomiast wizyta bezpośrednia pozwala na stosowanie wielu narzędzi. Wybór odpowiedniej metody jest poważnym zadaniem i dlatego należy te metody omówić.

### **Kontakt listowny**

Jest to metoda, która łatwo pozwala na otrzymanie różnorodnych danych poprzez wysłanie kwestionariuszy do interesujących nas organizacji. Podstawową zaletą tej metody są niskie koszty. Innym pozytywnym faktem jest to, że osoba udzielająca odpowiedzi może przygotować ją bez pośpiechu i z odpowiednim zastanowieniem. Nie jest bowiem zmuszana do udzielania szybkich odpowiedzi, jak ma to miejsce podczas wywiadu bezpośredniego. Natomiast poważną wadą kontaktu listownego jest to, że większość przedsiębiorstw po prostu nie odpowiada na wysyłane do nich kwestionariusze i ankiety, co powoduje iż procent odpowiedzi zwrotnych jest niski.

### **Kontakt telefoniczny**

Telefon jako narzędzie wspomagające pracę osoby przeprowadzającej wywiad, ma wiele zalet. Największą z nich jest stosunkowo niski koszt. Opłaty za rozmowy telefoniczne są znacznie niższe aniżeli wydatki związane ze złożeniem osobistej wizyty. Wszystkie rozmowy telefoniczne można przeprowadzić w wygodnych dla nas warunkach, mając w zasięgu ręki wszystkie materiały związane z interesującymi nas zagadnieniami. Kontakt telefoniczny jest szczególnie użyteczną metodą, gdy chcemy nawiązać do przeprowadzonych wcześniej rozmów, aby wyjaśnić sprawy, które nie są dla nas w pełni zrozumiałe. W wypadku gdy studium benchmarkingowe ma charakter międzynarodowy, koszt sprawnie przeprowadzonych rozmów telefonicznych stanowi zaledwie ułamek wydatków, które należałoby ponieść organizując osobiste spotkania.

Do wad kontaktu telefonicznego należy zaliczyć to, iż rozmowa telefoniczna charakteryzuje się pewnymi nieciągłościami w czasie przeprowadzania wywiadów. Utrudnia to uchwycenie wszystkich niuansów, dających pełny obraz rozmowy. Tylko w trakcie rozmowy bezpośredniej możemy wyczuć usposobienie rozmówcy i rozpoznać kierowane do nas sygnały, co z kolei pozwala polepszyć jakość przekazywanej informacji.

### **Wizyta osobista**

Wizyta osobista jest najbardziej interesującą i, z praktycznego punktu widzenia, najskuteczniejszą metodą pozyskiwania interesujących nas informacji od partnera benchmarkingowego. Takie spotkanie kreuje sposobność do zapoznania się z atmosferą i otoczeniem, w którym nasz partner przebywa. Można także zwiedzić siedzibę firmy naszego rozmówcy i osobiście zapoznać się z metodami i procesami, które są tam stosowane. Ponadto mamy szansę do przedyskutowania z pracownikami firmy spraw budzących nasze wątpliwości, jak i zyskujących nasze uznanie.

Użyteczność i powodzenie wizyty osobistej, którą składamy w celach poznawczych współuczestnikowi benchmarkingu, zależy od sumienności, z jaką została ona przygotowana i zaplanowana. Należy zdawać sobie sprawę z faktu, iż nasza wizyta odbywa się kosztem czasu pracy fachowca, mającego liczne obowiązki. Dlatego tak ważne jest, abyśmy, ze względu na zwykłe wymogi grzecznościowe, szli na taką wizytę odpowiednio przygotowani. Rozmowa musi być tak przeprowadzona, aby przedstawiciele organizacji, uczestniczącej w procesie benchmarkingu, nie doszli do przekonania, że nie miała ona żadnego praktycznego znaczenia i czas na nią poświęcony można byłoby wykorzystać z lepszym skutkiem na załatwienie innych spraw.

Zasadniczą wadą wizyt bezpośrednich są koszty. Nawet w przypadku wizyt składanych w obrębie własnego kraju musimy się liczyć z koniecznością poniesienia kosztów podróży a także wcześniejszych, często wielokrotnych, rozmów telefonicznych ustalających, termin spotkania i obszar badań.

Tabela nr 9.

Wady i zalety poszczególnych metod zbierania informacji.

| Metoda               | Zalety                                                                                                                                                                                                | Wady                                                                                                                                                                     |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kontakt listowny     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Niski koszt.</li> <li>Możliwość dogłębnego zastanowienia się przed udzieleniem odpowiedzi.</li> </ul>                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mały procent odpowiedzi zwrotnych.</li> <li>Niemożliwość udzielenia objaśnień do poszczególnych pytań kwestionariusza.</li> </ul> |
| Kontakt telefoniczny | <ul style="list-style-type: none"> <li>Niski koszt.</li> <li>Komfort i wygoda</li> </ul>                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Problemy z prawidłową interpretacją tak pytań jak i odpowiedzi ze względu na brak kontaktu wzrokowego.</li> </ul>                 |
| Wizyta osobista      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Możliwość pełnego wyjaśnienia pytań i odpowiedzi.</li> <li>Możliwość dokładnego poznania interesujących nas procesów i zagadnień dzięki obserwacji.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Wysokie koszty.</li> <li>Duża czasochłonność dla obydwu stron procesu benchmarkingu.</li> </ul>                                   |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [[Karlöf, 1995, s.170-175]

### 3.3.3.1. Weryfikacja uzyskanych informacji

Po zgromadzeniu informacji, należy poddać je weryfikacji. Dotyczy to informacji uzyskanych różnymi metodami, także informacji uzyskanych dzięki wizycie osobistej. Dane przekazywane przez osobę, która zebrała informacje, muszą być także zweryfikowane.

Dotyczy to zarówno wartości zmiennych mierzalnych jak i objaśniających informacji o charakterze drugoplanowym. Celem takiej weryfikacji jest kontrola jakości uzyskanych informacji, co uwiarygodnia wnioski wyciągane na ich podstawie. Może się oczywiście zdarzyć, iż wyniki rozmów zostaną zniekształcone w rezultacie błędów i nieporozumień, które się do nich wkradną. Błędne dane muszą być zatem skorygowane. Jeśli nie uda się nam poprawić jakości danych, uzyskanych od naszych informatorów, to występujące w tych danych błędy mogą nie być wykryte. W najbardziej niekorzystnym przypadku, nieskorygowanie błędów może prowadzić do zniekształcenia wyników badań. Należy przyjąć, że konieczność dokonywania dalszych poprawek jest w tej sytuacji regułą, a nie wyjątkiem. Dzięki tak przeprowadzonej weryfikacji uzyskanych danych umacnia się wiarygodność analizy wykonywanej na ich podstawie. Wyniki tej analizy mogą bowiem skłaniać do dokonywania w przyszłości zmian organizacyjnych i dlatego jest ważne, aby dokonywać analizy w oparciu o solidne i sprawdzone informacje [Karlöf, 1995, s.175]. Po zakończeniu etapu gromadzenia informacji należy przejść do etapu IV, którym jest analiza informacji.

#### **3.3.4. Analiza.**

Po zebraniu informacji i danych dotyczących procesów jakie mają miejsce w firmie benchmarkingowego partnera, następnym etapem procesu benchmarkingowego jest dokonanie analizy danych w celu identyfikacji usprawnień. Wszelkie uzyskane dane takie jak: zapiski z przeprowadzonych rozmów, odpowiedzi na listy oraz różnego rodzaju zestawienia tworzą zbiór informacji. Musi on zostać uporządkowany, aby utworzyć materiał wyjściowy dla fachowej analizy podejmowanych przez nas działań. Początkowo może się wydawać, iż zgromadzona masa informacji nie ma odpowiedniej struktury i jest nieprzenikliwa. Celem czwartego etapu benchmarkingu jest wprowadzenie porządku. Etap ten obejmuje prace związane zarówno z systematycznym porządkowaniem i tworzeniem struktury informacji jak i z porównaniem danych uzyskanych w wyniku prowadzonych pomiarów. Efektem tych prac będzie rozpoznanie różnic, jakie występują przy wykonywaniu poszczególnych działań oraz zrozumienie najważniejszych zasad i procesów, które powodują, iż firmy stosujące najlepsze rozwiązania funkcjonują w sposób doskonały.

Czwarty etap benchmarkingu, jakim jest analiza zgromadzonych danych posiada określoną liczbę wyodrębnionych działań (kroków), których realizacja pozwala na jego prawidłowe przeprowadzenie. W literaturze przedmiotu istnieje wiele propozycji dotyczących

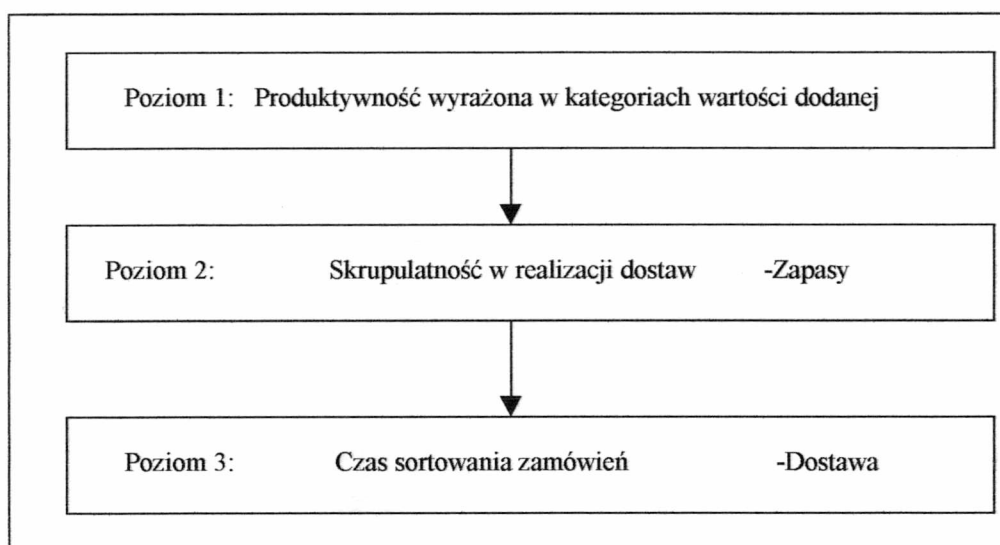
tego zagadnienia<sup>65</sup>. Najciekawszą wydaje się propozycja B. Andersena. Na etap ten składają się następujące fazy [Andersen, 1998, s.206]:

1. Uporządkowanie zgromadzonych informacji.
2. Jakościowa kontrola informacji.
3. Normalizacja danych.
4. Identyfikacja i niwelacja luk w funkcjonowaniu.

Fazy te wymagają omówienia.

#### 3.3.4.1. Uporządkowanie zgromadzonych informacji

Zebrany materiał musi zostać w pewien sposób uporządkowany. Strukturę posiadanych zbiorów informacji mogą wyznaczać przyjęte poziomy szczegółowości prowadzonej analizy oraz główne kierunki, na których będzie się koncentrować nasze zainteresowanie w przeprowadzanym benchmarkingu. Jeżeli przykładowo przyjęto, że badania dotyczące benchmarkingu będą prowadzone z uwzględnieniem trzech poziomów szczegółowości, jak to pokazano na rys 14, to gromadzone dane powinny również mieć tę strukturę.



Rys nr 14. Poziomy szczegółowości badań dotyczących czynności związanych z zakupami dokonywanymi przez przedsiębiorstwo hurtowe.

Źródło: [Karlöf, 1995, s.183]

Przykład przedstawiony na tym rysunku dotyczy czynności związanych z zakupami dokonywanymi przez przedsiębiorstwo hurtowe.

<sup>65</sup> Patrz także G.H Watson [Watson, 1993, s. 74]



W pierwszej kolejności należy uporządkować dane, dotyczące pomiarów porównawczych oraz wskaźników o charakterze ilościowym. Zebrany materiał objaśniający powinien być traktowany jako drugoplanowy. Rezultaty, stanowiące podsumowanie przeprowadzonych pomiarów, zaleca się przedstawiać w postaci prostych macierzy<sup>66</sup>. Dane, przedstawiane w postaci macierzy, uzyskuje się w wyniku zbiorowego wysiłku całego zespołu realizującego projekt benchmarkingu. Należy uporządkować wszystkie udokumentowane informacje i zasoby wiedzy o różnych działaniach i poziomach struktury funkcjonalnej, z którymi wiążą się dane zawarte w macierzy. Cały proces porządkowania informacji może być oczywiście w znacznym stopniu ułatwiony, jeśli zostanie on zintegrowany z procesem zbierania informacji, realizowanym w Etapie 3. Ciągłe konfrontowanie elementów opracowanych w różnych etapach benchmarkingu powoduje, iż urzeczywistnienie naszych zamierzeń będzie wymagać znacznie mniej wysiłku.

#### **3.3.4.2. Jakościowa kontrola informacji**

W tej fazie przeprowadzanej analizy należy sprawdzić, czy w zebranych danych nie występują rzucające się w oczy nieprawidłowości i sprzeczności. Trzeba również zbadać, czy w materiale tym nie pojawiają się dane lub wyniki pomiarów, które na tyle odbiegają od innych, iż zaistniałe różnice z trudnością dadzą się skorygować. Taka sytuacja może budzić podejrzenia, co do jakości zgromadzonego materiału [Watson, 1993, s.76].

Można wymienić kilkanaście potencjalnych przyczyn powodujących, że zebrane informacje nie oddają prawidłowo rzeczywistości, którą zgodnie z zamierzeniem powinny opisywać. Mają na to wpływ między innymi takie czynniki jak:

- Zespół, prowadzący badania benchmarkingowe mógł źle zinterpretować udzielone odpowiedzi oraz szczegółowe informacje przekazane w rozmowach czy zapisane w kwestionariuszach.
- Przy robieniu notatek i przepisywaniu mogły po prostu wkraść się błędy.
- Istnieje możliwość, iż otrzymywane odpowiedzi i uzyskane informacje były w istocie nieprawidłowe.

Aby zniwelować negatywny wpływ jednego lub innych z tych czynników należy podjąć działania zaradcze, takie jak [Karlöf, 1995, s.175]:

---

<sup>66</sup> Patrz także A. Węgrzyn [Węgrzyn, 2000, s.135]

- Należy sprawdzić, czy w naszych własnych materiałach nie pojawiły się błędy w trakcie przepisywania, bądź inne omyłki popełnione przez zespół prowadzący badania benchmarkingowe.
- Trzeba uzyskać potwierdzenie informacji od osób, które ją przekazały.
- Powinno się zasięgnąć informacji z innych źródeł.
- Należy pominąć wszelkie informacje budzące wątpliwości.

Czas i wysiłek, które należy poświęcić w celu skontrolowania jakości zebranych przez nas danych, będą w znacznym stopniu zależne od złożoności i ukierunkowania badań benchmarkingowych. Na podstawie wiadomości zawartych w raporcie, który został przygotowany przy wykorzystaniu stosunkowo ogólnych i pobieżnych informacji, można stosunkowo łatwo rozpoznać pojawiające się trendy i tendencje. Jednakże sprawa jakości zgromadzonych informacji, opisujących wartości parametrów bądź rezultaty pomiarów ma nadal istotne znaczenie, które wynika z potrzeby uzyskania ze strony własnej organizacji akceptacji wyników badań benchmarkingowych.

Wykonując wszystkie czynności wynikające z przedstawionego cyklu postępowania, otrzymamy właściwie uporządkowany zbiór wyników pomiarów porównawczych oraz opisów funkcjonowania badanych jednostek; można mieć również nadzieję, że dane te są dobrej jakości. Następnym ważnym krokiem, który należy wykonać, jest przeprowadzenie zarówno gruntownego przeglądu zebranych danych, jak i ich analizy, aby stwierdzić, czy nie istnieje potrzeba dokonania korekty ze względu na występowanie nie dających się porównać czynników.

#### **3.3.4.3. Normalizacja danych**

W procedurze benchmarkingu faza ta ma bardzo istotne znaczenie, obejmuje ona bowiem rozpoznanie i przeanalizowanie czynników nie dających się porównywać oraz wprowadzenie korekt niezbędnych ze względu na wystąpienie tych czynników. Problem ten jest często podnoszony w literaturze dotyczącej benchmarkingu<sup>67</sup>. Aby dokonywać porównań, należy przyjąć zmienne dające się skwantyfikować. Dokonywana analiza, bez względu na swą złożoność, zakończy się pełnym niepowodzeniem, jeżeli nie poświęci się należytej uwagi aspektowi porównywalności. Nie dające się porównywać czynniki mają swoje źródło w tych okolicznościach i oddziaływaniach, które mogą spowodować, iż wynik analizy nie będzie wiarygodny. Wpływ tych czynników na podejmowane działania jest tak

---

<sup>67</sup> Patrz także: B. Andersen [Andersen, 1998, s.206], Strategor [Strategor, 1999, s.75]

istotny, że nie można oczekiwać, aby w rozsądnym czasie można byłoby go zniwelować. Rozpoznanie i uwzględnienie w rozważaniach czynników, które nie dają się porównywać, stanowi zadanie wymagające istotnego wysiłku umysłowego i nie należy oczekiwać, że uda się je rozwiązać w krótkim czasie. Jednym z głównych argumentów, przemawiających za słuszością tego wniosku, jest następujący fakt. Możemy bardziej stanowczo domagać się uznania wiarygodności przedstawionych wyników, a w konsekwencji zwiększyć szansę na zaakceptowanie rezultatów badań benchmarkingowych, jeśli tylko będziemy mogli wykazać, że czynniki, nie dające się porównać, zostały wzięte pod uwagę.

Do grupy takich czynników zaliczyć można [Karlöf, 1995, s.186]:

- Różnice co do istoty działalności.
- Różnice co do zakresu działań.
- Różnice co do sytuacji rynkowej.
- Różnice co do wielkości kosztów.
- Różnice uwarunkowane specyfiką poszczególnych krajów.

Przedstawione czynniki są na tyle jasne, iż nie występuje konieczność ich szczegółowego omawiania.

#### **3.3.4.4. Identyfikacja i niwelacja luk w funkcjonowaniu**

Najbardziej istotnym zadaniem fazy analitycznej jest przebadanie różnic, które zostały ujawnione w wyniku pomiarów porównawczych. Celem tej fazy jest rozpoznanie i zrozumienie zasadniczych czynników determinujących funkcjonowanie organizacji, które pozwolą wyjaśnić fakt powstania i istnienia luk.

Przed przejściem do szczegółowego omawiania tej fazy etapu analizy benchmarkingowej należy nieco dokładniej omówić zjawisko luki..

W literaturze z zakresu organizacji i zarządzania wielu autorów podejmowało problem tzw. luk<sup>68</sup>. Jednym z autorów zajmującym się tym problemem jest J. Machaczka, który w swojej książce pt. „Zarządzanie rozwojem organizacji” wyodrębnił i omówił lukę rozwojową

---

<sup>68</sup> G. Gierszewska i M. Romanowska w pracy pt.: „Analiza strategiczna przedsiębiorstwa” stwierdzają, iż w teorii organizacji i zarządzania tzw. luka organizacyjna występuje w co najmniej trzech znaczeniach. Po pierwsze, jako rozbieżność między oczekiwaniami praktyków na naukowe rozwiązania konkretnych problemów w organizacjach a tym, co może zaoferować teoria, i tym czym się zajmuje nauka. Po drugie, jako niedostosowanie aparatury pojęciowej w nauce organizacji i zarządzania oraz metod analizy i usprawniania organizacji do rzeczywistych potrzeb. Po trzecie, jako rozbieżność między tempem wdrażania innowacji technicznych i innowacji organizacyjnych, gdy innowacje organizacyjne nie nadążają za innowacjami technicznymi. [Gierszewska, 1997; s.47]

i jej dwa podstawowe rodzaje, a mianowicie lukę operacyjną i lukę strategiczną. Punktem wyjścia do rozważań tego autora było pojęcie **rozwoju**. Przez **rozwój** autor ten rozumie ogólny, zachodzący w czasie, proces zmian. W przypadku przedsiębiorstwa może on dotyczyć zarówno jego części, jak i całości, następować we wszystkich obszarach, tzn. realizowanych celach, strukturze, technologii, a także odnosić się do czynnika ludzkiego. Na bazie pojęcia **rozwoju** autor ten wprowadza pojęcie **rozwój organizacji**, które zostało stworzone głównie po to aby zaakcentować, iż zarówno sama organizacja, jak i działania przez nią podejmowane będą rozpatrywane całościowo. Idąc dalej według tego rozumowania autor stwierdza, iż istota rozwoju organizacji może być interpretowana jako likwidacja tzw. **luki rozwojowej** (rozbieżności rozwojowej), która wyraża się wzorem [Machaczka, 1998, s.14]

$$LR = [P_d - P_w]$$

gdzie:

LR – Luka rozwojowa,

$P_d$  - potencjał działania,

$P_w$  - potencjał wpływu.

**Potencjał działania** to przede wszystkim siły pasywne, czyli takie elementy jak: kultura organizacji, umiejętności kierownicze, umiejętności logistyczne, posiadane zasoby.

**Potencjał wpływu** określają natomiast siły wyzwajające działania i wywierające wpływ na wybór zachowań. Są to głównie aspiracje efektywnościowe i kulturowe oraz cechy przywództwa strategicznego charakteryzujące organizację.

Lukę rozwojową definiuje się również jako różnicę między posiadanymi możliwościami (potencjałem) a rzeczywistymi osiągnięciami. W konsekwencji likwidacja luki rozwojowej to w istocie poszukiwanie i eliminowanie wszelkiego rodzaju ograniczeń procesów rozwojowych. Pomiaru luki rozwojowej można dokonywać za pomocą wielu kryteriów, które powinny być dostosowane do celów analizy i specyfiki badanego obiektu. Są to najczęściej różnego rodzaju wielkości wynikowe (*outputs*) wyróżnionych systemów i/lub ich części. Wielkości te mogą mieć charakter zarówno jakościowy jak ilościowy.

Według J. Machaczki w analizie luki rozwojowej wyróżnia się jej dwa podstawowe rodzaje: lukę operacyjną i lukę strategiczną.

**Luka operacyjna** wynika głównie z niewystarczającego wykorzystania posiadanych możliwości (zasobów). Można ją zlikwidować podejmując takie przedsięwzięcia jak: harmonizacja, racjonalizacja, intensyfikacja.

Pojęcie **luki strategicznej** związane jest z zagadnieniem granic rozwoju. Granice te z jednej strony są ograniczone, z drugiej zaś ciągle rozszerzają się, co wynika ze stale zachodzącego procesu postępu naukowo-technicznego, z odkrywania nowych możliwości. Przedsięwzięcia z zakresu wypełniania luki strategicznej wymagają z reguły podejmowania działań kreatywnych i innowacyjnych, wyraźnie różniących się od dotychczas realizowanych.

Wykorzystanie możliwości tkwiących w luce operacyjnej stwarza warunki osiągnięcia sukcesu i rentowności głównie w perspektywie krótkookresowej, natomiast uzyskanie tych rezultatów w perspektywie długookresowej wymaga działań w obszarze luki strategicznej.

W praktyce nie zawsze jednak jest łatwo oddzielić obszary działań operacyjnych od strategicznych. Likwidacja luki operacyjnej, a także strategicznej staje się często jedna z podstawowych motywacji przedsięwzięć przedsiębiorczych i menedżerskich w zakresie rozwoju organizacji [Machaczka, 1998, s.16].

Innym autorem, który podjął się tych zagadnień jest M. Moszkowicz. W swojej pracy pt.: „Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian” w interesujący sposób rozwija pojęcie luki strategicznej, a mianowicie wyodrębnia jej (tzn. luki strategicznej) trzy rodzaje:

1. Statyczna luka strategiczna.
2. Dynamiczna luka strategiczna.
3. Wirtualna luka strategiczna.

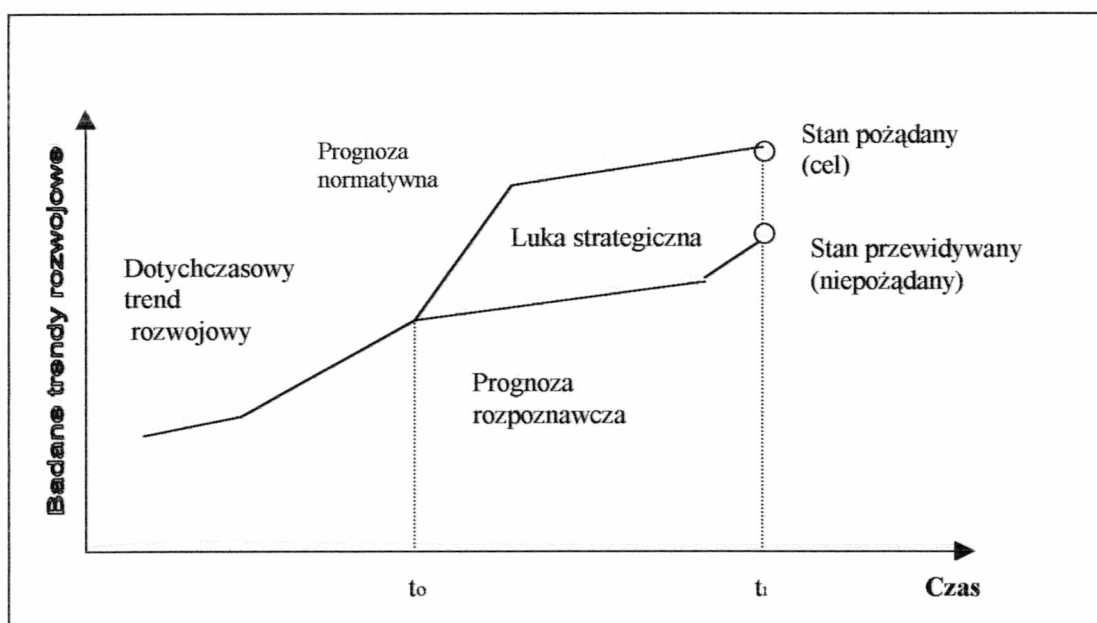
Na potrzeby tego opracowania będą omówienie tylko dwa pierwsze z pośród trzech rodzaje luk. Model wirtualnej luki strategicznej jest, według M. Moszkowicza, pojęciowo najtrudniejszy i najsłabiej oprzyrządowany warsztatowo i dlatego został tutaj pominięty.

#### **Ad. 1. Model statycznej luki strategicznej**

Co prawda model ten przyjęty został na potrzeby formułowania strategii, ale jego założenia są uniwersalne i dokładnie odzwierciedlają inne poruszone wcześniej problemy. Punktem wyjścia dla tego modelu jest opracowanie prognozy rozpoznawczej, czyli bierna obserwacja rozwoju przedsiębiorstwa w kontekście otoczenia od czasu teraźniejszego ( $t_0$ ) do końca przyjętego horyzontu czasowego ( $t_1$ ).

M. Moszkowicz następująco objaśnia ten model – jeżeli dostrzeżony trend rozwojowy odpowiada celom i wyobrażeniom rozwojowym kierownictwa firmy, to uznaje się, że strategia rozwoju firmy nie wymaga zmian. Przeciwna sytuacja ma miejsce wtedy, kiedy

rozpoznany trend rozwojowy jest rozbieżny z zamierzeniami firmy. Wówczas opracowuje się prognozę normatywną, której punktem wyjścia są przyjęte cele firmy. Jej sposób opracowywania jest odwrotny do procedury opracowywania prognozy rozpoznawczej, tzn. punktem wyjścia był usytuowany na końcu horyzontu czasowego cel (cele), w stosunku do którego – cofając się wstecz do czasu teraźniejszego ( $t_0$ ) – ustala się przedsięwzięcia, jakie należy podjąć, aby doprowadzić firmę ze stanu dotychczasowego do stanu pożądanego. Powstająca w wyniku obydwu prognoz luka (strategiczna), określa obszar przyszłych działań strategicznych”.



Rys nr 15 . Model statycznej luki strategicznej  
Źródło: [Moszkowicz, 2000, s.63]

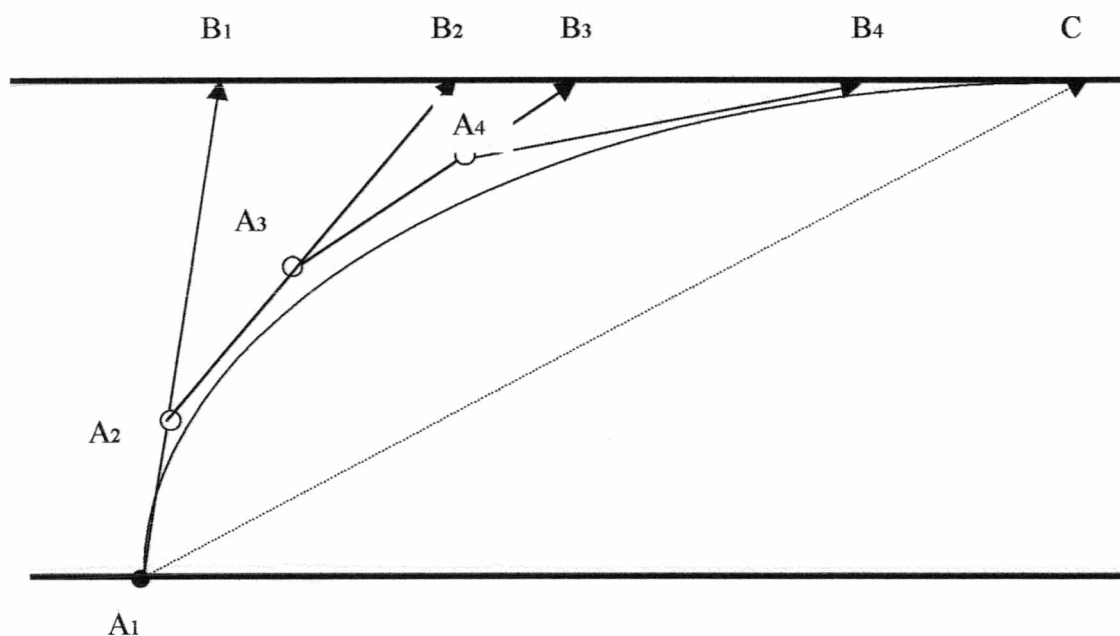
Według tego autora metodologicznym podłożem omawianego modelu statycznej luki strategicznej są dwa założenia:

- **Statyczność warunków gospodarowania** – przyjmuje się tutaj, iż otoczenie przedsiębiorstwa oraz relacje z nim są stabilne. To oznacza, że w założonym horyzoncie czasowym nie pojawia się ani nowe znaczące tendencje, ani istotne przemiany strukturalne.
- **Metodologicznie uprawnione jest przyjmowanie celów *a priori*** - założenie to, po części wynika z pierwszego a to oznacza, że do przyjętych celów możliwe jest kreowanie odpowiednich środków (przedsięwzięć), a więc struktur zarządzania oraz działania prowadzących do tych celów.

Podstawowe założenie o stabilności otoczenia jednak znacznie zawężyło przydatność praktyczną modelu statycznej luki strategicznej. W efekcie tego autor ten zaproponował kolejny model, który nazwał **modelem dynamicznej luki strategicznej**.

#### Ad.2. Model dynamicznej luki strategicznej

- Model ten dopuszcza rozległe dynamiczne zmiany otoczenia i przedsiębiorstwa. Przyjmuje też, że czas reakcji adaptacyjnej na zaistniałą zmianę jest dłuższy od czasu samej zmiany czy też trwa dłużej, niż wynikałoby to z wymogów konkurencyjnych i sprawnościowych przedsiębiorstwa. Punkt wyjścia oraz stan docelowy uznany za pożądany, określające krańce luki, wyznacza się podobnie jak w przypadku luki statycznej.



A1 - poziom techniczny przedsiębiorstwa X  
 B1 - poziom techniczny czołówki światowej  
 B2, B3, B4 – droga podwyższania poziomu czołówki światowej  
 A2, A3, A4 – okrężna droga podwyższania poziomu przez przedsiębiorstwo X  
 A1, C – najkrótsza droga do celu.

.Rys nr 16. Model dynamicznej luki strategicznej – tzw. krzywa psa i zająca  
 Źródło: [Moszkowicz, 2000, s.66]

W omawianym modelu autor przyjmuje dwa niezwykle ważne praktyczne założenia [Moszkowicz, 2000, s.65]:

- zmiany otoczenia odbywają się według pewnej logiki, a więc są przewidywalne;



- podmiot, opracowujący strategię, jest w stanie tak skutecznie manewrować swoją działalnością, iż może osiągnąć określony stan (cel) uznany za pożądany.

Na schemacie, ilustrującym model, przyjmuje się, że badając mechanizmy rozwojowe przemysłu, można przewidywać trendy rozwoju czołówki przemysłowej i – stosownie do tych przewidywań – ukierunkować rozwój przedsiębiorstwa X niejako na skróty (Odcinek A<sub>1</sub>C). Pozwala to zaoszczędzać czas i nakłady, przedsiębiorstwo X może bowiem uniknąć okrzężnej drogi rozwoju (łuk A<sub>1</sub>A<sub>4</sub>), którą musiałoby podążać w przypadku braku przemyślanego programu rozwoju. W odróżnieniu od poprzedniego modelu, w którym adaptacja następowała według schematu sprzężenia zwrotnego (bodziec reakcja), w modelu dynamicznym adaptacja jest dokonywana według **zasady sprzężenia nadążnego** (feed forward). W schemacie tym adaptacja dokonuje się, nie czekając na realne sygnały otoczenia, lecz za pomocą przewidywań uprzedza się je [Moszkowicz, 2000, s.67].

Zdaniem autora, w przedsiębiorstwie nie występuje jedna, lecz wiele potencjalnych luk strategicznych (potencjalnych problemów strategicznych), co w trakcie analizy strategicznej oznacza konieczność ukierunkowania, tzn. selekcji tych luk i zawężenia obszarów poszukiwań. Idąc tym tokiem rozumowania i pamiętając o tym, co stwierdził J. Machaczka, iż w praktyce nie zawsze jest łatwo oddzielić obszary działań operacyjnych od strategicznych to można założyć, iż obydwa modele luki strategicznej mogą mieć uniwersalny charakter i dobrze odzwierciedlają zagadnienia operacyjne przedsiębiorstw.

Wracając do identyfikacji luk w funkcjonowaniu (luk benchmarkingowych), według metodyki benchmarkingu luki te dotyczą najczęściej wyników działalności związanych ze stosowaniem przez przedsiębiorstwa określonych procesów. W takim wypadku luka dotyczy różnic w wynikach powodowanych doskonałym prowadzeniem danego procesu w firmie benchmarkingowego partnera.

Zdaniem T. Bendella i L. Boultera, dane uzyskane w wyniku analizy benchmarkingowej obejmują dwa elementy:

- dane liczbowe (wyniki),
- opis procesów (praktyka).

Według tych autorów jeden z tych elementów bez drugiego nie na wiele się przydaje. Oba zestawy danych należy rozpatrywać w porównaniu z aktualnymi danymi własnej firmy. Należy też wziąć pod uwagę trudności związane z przeniesieniem procesu, który funkcjonuje dobrze w pewnych warunkach, do zupełnie innego rodzaju działalności. Należy również zadać następujące pytania [Boulter, 2000, s. 88]:

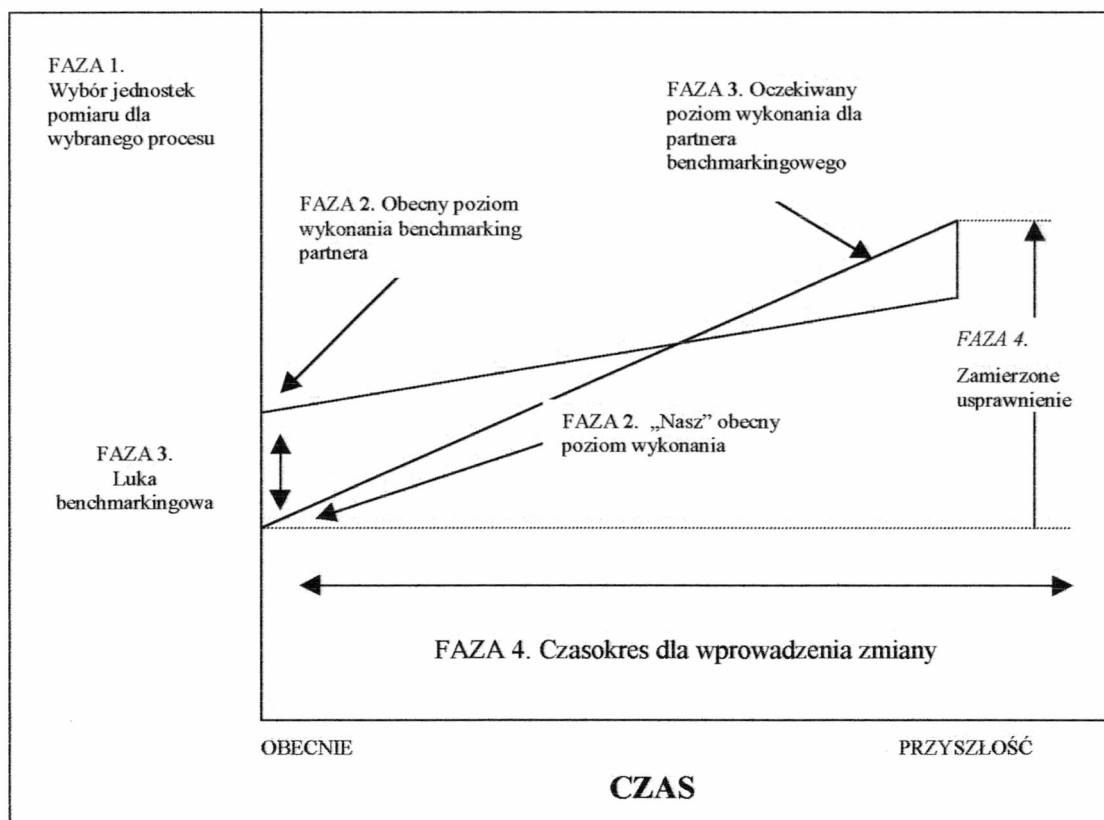
- Jaka jest luka pomiędzy naszymi a ich wynikami?

- Jaką część doświadczeń da się zastosować w naszej sytuacji?

Jeżeli zebrane dane nadają się do bezpośredniego porównania to luka benchmarkingowa jest od razu nośnikiem informacji. Jeżeli natomiast procesy, produkty i wielkość firmy lub branża nie są zbyt podobne, to interpretacja tych danych będzie trudniejsza a luka benchmarkingowa może być mniej znacząca.

Trudności sprawia także próba odpowiedzi na następujące pytania:

- W jaki sposób zlikwidować lukę?
- Jak można odwrócić pozycję, mając świadomość, że konkurencja także podnosi jakość swoich procesów i próbuje powiększyć lukę?
- Jak daleko zajdziemy, jeśli zaadoptujemy nowe rozwiązania?
- Ile to będzie kosztować i jak długo potrwa?
- Jakie są szersze implikacje dla firmy?



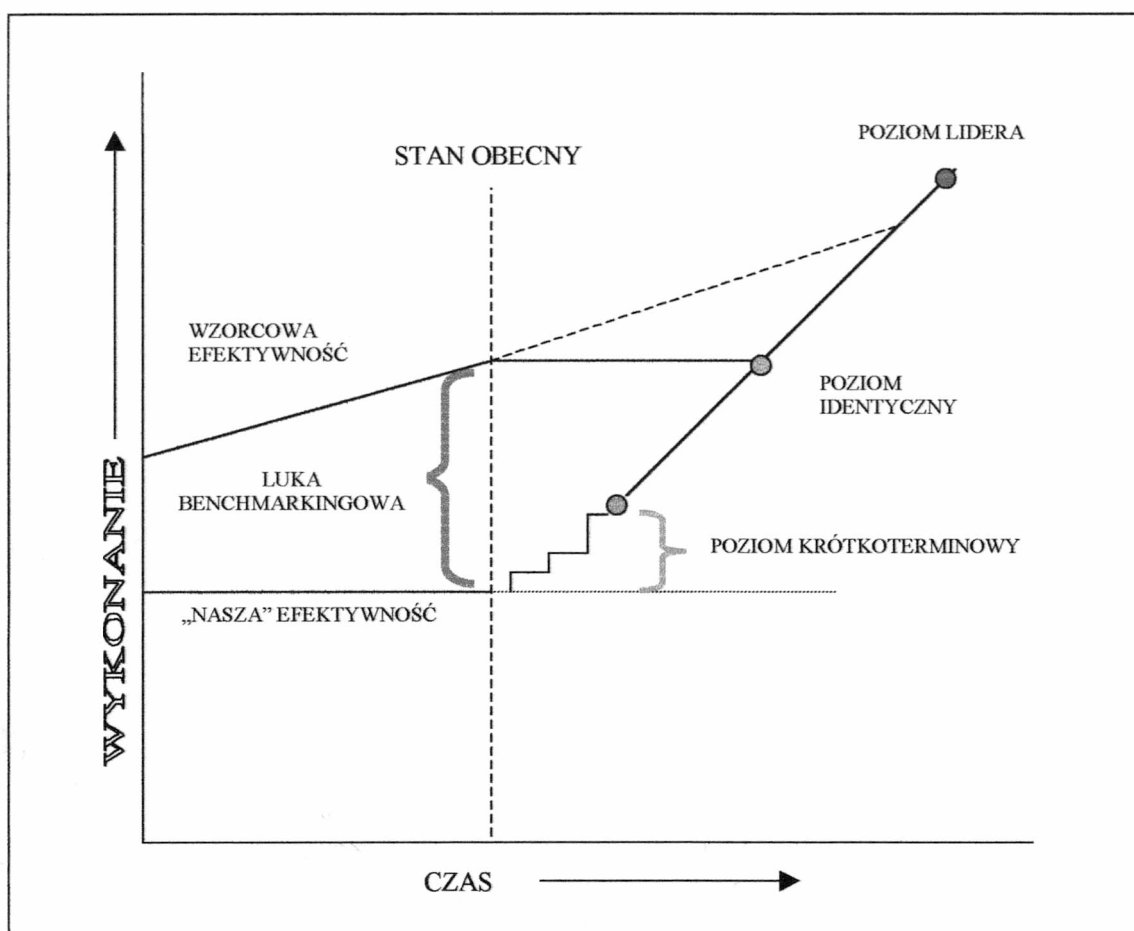
Rys nr 17. Proces identyfikacji i pomiaru luki benchmarkingowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Watson, 1993, s.66]

Tymi zagadnieniami powinny zajmować się zespoły złożone z ludzi, którzy naprawdę znają się na stosowanych praktykach, ludzi odpowiedzialnych za przyszłość firmy i upoważnionych do dokonywania zmian.

Dokładne przebadanie luk w funkcjonowaniu, które zostały ujawnione w wyniku badań benchmarkingowych, jest najbardziej istotnym zadaniem fazy analitycznej. Celem tego badania jest rozpoznanie i zrozumienie zasadniczych czynników determinujących funkcjonowanie organizacji, które pozwolą wyjaśnić fakt powstania i istnienia tych różnic [Karlöf, 1995, s.186].

Najbardziej istotny element procesu benchmarkingu sprowadza się zatem do postulatu, aby na podstawie wyników tej analizy opracować poprawne i stosowne wnioski. Powinny one walczyć przyczynić się do uruchomienia procesu zmian, który doprowadzi do poprawy wyników całej organizacji. Graficzne odzwierciedlenie tych zagadnień zostało zaprezentowane na rysunku nr 18.



Rys nr 18. Niwelacja luki benchmarkingowej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Watson, 1993, s.76]

Główną ideą tego schematu jest prezentacja, w jaki sposób wypełnić lukę benchmarkingową (funkcjonalną). Według tego schematu oceniamy poziom prowadzenia (wykonania) naszego procesu z wzorcowym (benchmarkingowym) poziomem wykonania. Dystans aktualnie dzielący nas od lidera w zakresie danego procesu, to tzw. luka benchmarkingowa (w istocie może to być luka operacyjna a nawet strategiczna w zależności od tego jakiego rodzaju procesy badamy i jaki jest ich wpływ na funkcjonowanie całej organizacji). Zaznaczony na rysunku poziom krótkoterminowy to taki, który możemy osiągnąć dzięki już istniejącym zasobom przedsiębiorstwa, co nie wymaga dodatkowych inwestycji, a tylko reorganizacji działania. Aby osiągnąć poziom identyczny (efektywności wykonania) danego procesu, należy wprowadzić poważne zmiany organizacyjne w celu realizacji usprawnień<sup>69</sup>. Ponadto, jak widać na tym rysunku, poziom efektywności procesu partnera benchmarkingowego także wzrasta wraz z upływem czasu. Chcąc osiągnąć w naszej organizacji jeszcze wyższy poziom efektywności od wzorcowego procesu partnera benchmarkingowego należy znacznie zdynamizować tempo doskonalenia naszej organizacji. Tempo to powinno być szybsze od tempa doskonalenia organizacji partnerskiej, w przeciwnym bowiem przypadku nasz efektywność zawsze będzie odbiegała od wzorcowej efektywności osiągananej przez partnera benchmarkingowego.

Zgromadzone dzięki tak przeprowadzonej analizie fakty i wnioski muszą mieć swoją dokumentację. Aby udokumentować badania, które przeprowadzono w związku z realizacją procesu benchmarkingu, należy opracować sprawozdanie przedstawiające najistotniejsze elementy, fakty oraz najważniejsze wnioski. Sprawozdanie to powinno służyć jako [Karlöf, 1995, s.193]:

1. Baza faktów przed kolejnym wprowadzaniem zmian.
2. Raport, który będzie przedstawiony naczelnemu kierownictwu przedsiębiorstwa.
3. Dokumentacja prac analitycznych, którą będzie w przyszłości wykorzystać jako podstawę działań modernizacyjnych.
4. Materiał opisujący zdobyte doświadczenie, którym organizacja będzie mogła się posłużyć przy realizacji następnych projektów benchmarkingowych.
5. Źródło informacji dla współuczestników benchmarkingu
6. Źródło informacji dla zainteresowanych stron (kierownictwo, stowarzyszenia itp.)

Sprawozdanie takie dokumentuje wiedzę zgromadzoną w trakcie realizacji procesu benchmarkingu przez zespół wykonawczy. Wiedza ta jest jednym z najważniejszych

---

<sup>69</sup> Patrz także: A Świda [Świda, 1997; s.321].

elementów składowych prowadzonego benchmarkingu. Aby osiągnąć pełny sukces w końcowej wdrożeniowej fazie projektu, zespół, który go wykonuje, musi się zaangażować – w możliwie największym stopniu – w realizację zadań. Celem tych prac jest zarówno uzyskanie odpowiedniej dokładności informacji tworzących bazę faktów, jak i wzbudzenie entuzjazmu i zrozumienia, niezbędnych do przeciągnięcia na swą stronę całej organizacji.

Podsumowując: celem fazy analizy jest zdobycie przez organizację wiedzy na temat możliwych do osiągnięcia rezultatów. Jednak sama wiedza na ten temat nie powoduje zmian w funkcjonowaniu organizacji. W ten sposób doszliśmy tylko do ważnego punktu – wiemy co stanowi istotę funkcjonowania wzorcowych organizacji. Zadaniem następnego etapu procesu benchmarkingowego jest przekształcenie tej wiedzy w rzeczywisty sukces poprzez adaptację zaobserwowanych rozwiązań w organizacji.

### **3.3.5. Adaptacja.**

Piąty etap procesu benchmarkingu obejmuje prace związane z niwelowaniem różnic (luk), które zostały zidentyfikowane w etapie analitycznym, oraz przetworzeniem istniejących możliwości wprowadzenia udoskonaleń w konkretne efekty. W etapie tym należy poczynić starania, aby organizacja mogła urzeczywistnić możliwości, których istnienie zostało stwierdzone w poprzednim etapie procesu benchmarkingowego.

Ewentualną realizację tego etapu benchmarkingu należy rozpocząć od postawienia pytania, czy realizacja zamierzenia, którego projekt jest wynikiem przeprowadzonych badań benchmarkingowych, mieści się w bieżącym planie gospodarczo-finansowym, czy też niezbędne jest wprowadzenie odpowiednich przeszacowań? Wyniki badań muszą być formułowane jako nowe cele dla przedsiębiorstwa. Cele te powinny być z kolei zdekomponowane zgodnie z przyjętym modelem struktury organizacji. Zadanie to można wykonać, biorąc pod uwagę procesy zachodzące w organizacji. Z chwilą dokonania dekompozycji celów należy przystąpić do opracowania programu zawierającego ściśle określone plany dla każdej części organizacji, której rozpatrywane zamierzenia dotyczą [Karlöf, 1995, s.207]:

Po podjęciu decyzji dotyczących wprowadzenia usprawnień należy zaplanować proces wdrażania zmian i pokierować nim. Na podstawie danych uzyskanych dzięki przeprowadzeniu benchmarkingu można ustalić dla decydujących działań nowe cele. Znaczącą rolę odgrywa tutaj dobre kierownictwo nadzorujące realizację tych zadań.

Piąty etap procesu benchmarkingu powinien obejmować następujące działania:

- Analiza skutków wdrożonych wyników badań.
- Włączenie projektowanych zamierzeń do bieżącego planu gospodarczo finansowego.
- Opracowanie planu zmian, których należy dokonać.
- Realizacja planu.

**Analiza skutków wdrożonych wyników badań** – wykonanie prac, składających się na analityczną fazę procesu benchmarkingowego, pozwala określić różnice między rozpatrywaną organizacją a innymi współuczestnikami tego procesu. W zależności od zawartości i struktury projektu wyodrębnione różnice mogą dotyczyć różnych dziedzin. Jeżeli badania benchmarkingowe koncentrowały się na wartości postrzeganej przez klientów, to w opisie występujących różnic większy udział będą prawdopodobnie miały wyjaśnienia o charakterze jakościowym. Jeśli jednak badania te były ukierunkowane na zagadnienia produktywności i kosztów, to należy przyjąć, iż wyniki będą zawierały więcej ściśle określonych danych odnoszących się do wartości dodanej, produktywności liczonej na jednego zatrudnionego, czasów realizacji zadań itp.

Zanim faza realizacyjna osiągnie studium praktycznego zastosowania, wynik badań benchmarkingowych muszą zostać przedstawione właściwym osobom i uzyskać ich akceptację<sup>70</sup>. Należą do nich ci, spośród pracowników zajmujących kluczowe pozycje w organizacji, do których odnoszą się te wyniki. Oczywiście, uzyskane rezultaty muszą być przekazane naczelnemu kierownictwu bądź określonej grupie członków kadry kierowniczej. Jednakże powinni się z nimi zapoznać również kierownicy średniego szczebla zarządzania, bowiem trzeba się spodziewać, iż proces wprowadzania zmian będzie miał wpływ na ich zakresy odpowiedzialności. Sprawą szczególnej wagi jest uzyskanie gwarancji, iż opinia naczelnego kierownictwa będzie w pełni zgodna z wnioskami, które zawiera przekazywany raport. Naczelne kierownictwo powinno dokonać oceny sprawozdania, biorąc przede wszystkim pod uwagę jego rzeczową zawartość.

Po udostępnieniu wyników badań wszystkim zainteresowanym stronom należy przystąpić do przetworzenia wniosków zarówno w sposobności do wprowadzenia udoskonaleń, jak i docelowe wskaźniki. W rezultacie przeprowadzonych badań dokonano rozpoznania istniejących różnic oraz zdobyto wiedzę o podstawowych elementach składających się na istotę działalności organizacji. Na podstawie tych informacji należy ocenić, określić oraz ująć liczbowo sposobności do wprowadzenia udoskonaleń. Z ludźmi,

---

<sup>70</sup> Pogląd B. Karlöfa i S. Östbloma [Karlöf, 1995, s.208].

których dotyczą wyniki badań, trzeba przedyskutować sposoby realizacji tych zamierzeń oraz środki służące temu celowi.

W wykonaniu zadań rozpatrywanego etapu musi aktywnie uczestniczyć zespół odpowiedzialny za urzeczywistnienie projektu benchmarkingowego. Zbierając informacje oraz opracowując analizy członkowie tego zespołu zgromadzili pewien zasób szczegółowej wiedzy zarówno o swoich własnych działaniach, jak również o poczynaniach, które były przedmiotem analiz, partnerów benchmarkingowych. Nadeszła więc kolej, aby przekazali oni zdobytą wiedzę swoim kolegom. Zadaniem zespołu odpowiedzialnego za projekt benchmarkingowy jest więc, opracowanie planu wprowadzenia zmian, którego podstawę stanowi zdobytą wiedza oraz wyniki dyskusji prowadzonych w organizacji. W planie tym powinny być wyszczególnione zamierzenia, które muszą być podjęte, aby zniwelować luki występujące między współuczestnikami procesu benchmarkingowego<sup>71</sup>.

**Włączenie projektowanych zamierzeń do bieżącego planu gospodarczo-finansowego** – większość przedsiębiorstw i organizacji opracowuje mniej lub bardziej szczegółowe plany o charakterze gospodarczo-finansowym. Na podstawie wyników badań dotyczących benchmarkingu są podejmowane przedsięwzięcia mające na celu poprawę funkcjonowania organizacji. Nie można oczywiście dopuścić, aby realizacja tych zamierzeń kolidowała z celami oraz poziomem aspiracji bieżącego planu gospodarczo-finansowego. Przeciwnie, należy podejmować starania, aby nowe zamierzenia oraz te, które wyznacza plan, połączyć w jedną całość. Dzięki temu zapewni się ich harmonijne współdziałanie; być może pojawi się nawet efekt synergii, co w rezultacie pozwoli osiągnąć wzorcowe wyniki. Jeśli badania benchmarkingowe koncentrowały się na przedsiębiorstwie jako całości, to ich wyniki mogą mieć wystarczająco dużą wagę, aby spowodować skorygowanie bądź wprowadzenie niewielkich modyfikacji do ogólnego planu gospodarczo-finansowego. Z drugiej jednak strony, jeśli badania obejmowały jedynie wybrane części lub niewielkie fragmenty przedsiębiorstwa, to uzyskane rezultaty nie będą mieć już tak decydującego wpływu na całościowy plan gospodarczo finansowy [Karlöf, 1995, s.211].

**Opracowanie planu wprowadzenia zmian** - przygotowując projekt planu wprowadzania zmian za wskazane należy uznać rozpatrzenie następujących zagadnień<sup>72</sup>:

1. Kolejność działań

---

<sup>71</sup> Patrz także: K. Zimniewicz [Zimniewicz, 2000, s.44].

<sup>72</sup> Patrz także T Bendell i L. Boulter [Bendel, 2000, s.88]



Kolejność, w jakiej są realizowane zamierzenia, zależy oczywiście od sfery funkcjonowania organizacji, w której chcemy wprowadzić zmiany i ulepszenia. Nie ulega wątpliwości, że przy ustaleniu tej kolejności, należy posłużyć się wiedzą zdobytą w trakcie wykonywania projektu benchmarkingowego. Zespół, realizujący projekt, powinien aktywnie uczestniczyć w tych pracach. Jeżeli projekt dotyczący benchmarkingu stanowi fragment szerzej zakrojonych działań, które mają na celu wprowadzanie zmian, to program zamierzeń podejmowanych w wyniku realizacji tego projektu musi być połączony w jedną całość z planem ogólnym.

## 2. Koszty

Nawet w sytuacji, gdy rozpoznane możliwości wprowadzenia udoskonaleń są bardzo duże, a konieczność podjęcia działań prowadzących do ich urzeczywistnienia nie budzi niczych wątpliwości, należy wprowadzić zwyczaj, aby zawsze opracowywać kalkulację kosztów wprowadzania zmian. Dobrą praktyką jest stałe kontrolowanie zużycia zasobów i ponoszonych wydatków na rzecz tego procesu.

## 3. Harmonogram prac

Należy zastanowić się, jak prace, związane z benchmarkingiem, powinny być rozłożone w czasie. Wiele przedsiębiorstw i organizacji uważa za wskazane, aby harmonogram tych prac był powiązany z cyklem budżetowym określonymi przepisami. Wprowadzanie udoskonaleń powinno być procesem ciągłym, na który powinno się nakładać jak najmniej ograniczeń, wynikających z procedur stosowanych przy opracowywaniu budżetu itp. Jeżeli działania, służące poprawie efektywności, mogą być natychmiast podjęte, to nie ma żadnych uzasadnień, aby je opóźniać.

**Realizacja planu** – Aby osiągnąć pełny sukces w realizacji końcowego etapu benchmarkingu należy pamiętać o następujących czynnikach, które są niezbędne, jeśli wspomniany cel ma być urzeczywistniony [Karlöf, 1995, s.213]:

### 1. *Pełny udział kadry kierowniczej w pracach związanych z wprowadzaniem zmian.*

Proces wprowadzania zmian oddziałuje na wszystkie poziomy zarządzania organizacji. Warunkiem osiągnięcia pełnego sukcesu, jest powszechny udział w tym procesie wszystkich, których on obejmuje. W miarę możliwości, w jego realizacji powinni uczestniczyć, oprócz kierowników działów, również inni pracownicy.

### 2. *Zaangażowanie*

Sukces projektu jest zależny nie tylko od udziału szerokiego grona pracowników, lecz także od osobistego zaangażowania się wszystkich zainteresowanych. W benchmarkingu pełne

związanie się pracowników z projektem stanowi dodatkową korzyść, bowiem sama metoda ze względu na swój charakter powoduje skoncentrowanie uwagi na funkcjonowaniu organizacji i innych zagadnieniach o podstawowym dla niej znaczeniu

#### *4. Zrozumienie celów organizacji i jej strategii*

Aby proces wprowadzania zmian zmierzał do pomyślnego zakończenia, należy wszystkim pracownikom organizacji przedstawić i wyjaśnić jej cele i strategię. Cele wyznaczone dla niższych poziomów struktury zarządzania oraz zmiany, które na tych poziomach trzeba wprowadzić, mają głównie charakter operacyjny. Jednakże zawsze musi istnieć możliwość, aby powiązać je z ogólnymi celami i strategiami.

#### *4. Dokładnie określony harmonogram i plan działań*

Dobre planowanie, którego wyrazem jest konkretny plan działań i dokładnie określony harmonogram, zawsze przyczynia się do sukcesu projektu. Istotność planu działań wynika z faktu iż uświadamia on każdemu, jakie wymagania stawia realizacja projektu. Harmonogram prac musi być oczywiście tak skonstruowany, aby spełniał oczekiwania zleceniodawcy projektu.

#### *5. Skoncentrowanie uwagi kadry kierowniczej na realizacji projektu*

Sprawą, która może nie tylko zniweczyć wdrożenie projektu benchmarkingowego, lecz także doprowadzić do zaprzepaszczenia całego jego dorobku, jest brak zainteresowania ze strony naczelnego kierownictwa. Wprowadzenie zmian nie jest procesem, który kierownictwo organizacji może zlecić innym do wykonania, ograniczając się do roli postronnego obserwatora. Aby odnieść sukces i uzyskać poprawę uzyskiwanych rezultatów, trzeba mieć pełne poparcie naczelnego kierownictwa dla podejmowanych działań.

#### *6. Informacja*

Uważa się za wskazane, aby kierownictwo projektu miało w swej dyspozycji pewien zbiór dokumentów jako swoistą bazę informacyjną. Każdy zainteresowany mógłby w razie potrzeby skorzystać z tego zbioru, aby zapoznać się ze szczegółami dotyczącymi projektu. Ponadto kierownictwo projektu powinno – w regularnych odstępach czasu – podawać do powszechnej wiadomości informacje o postępie prac

#### *7. Zapał i wytrwałość*

Trzeba ciągle przypominać, iż warunkiem, aby proces wprowadzania zmian zakończył się powodzeniem, jest zapał i wytrwałość ludzi biorących udział w jego realizacji. Taką postawę jego wykonawcy przejawiać muszą we wszystkich fazach projektu, począwszy od jego rozpoczęcia – poprzez okresy realizacji zadań i wdrażania wyników – aż do jego zakończenia.

## Podsumowanie

Uwieńczony powodzeniem proces benchmarkingu nie może być działaniem jednorazowym. Aby osiągnąć wszystkie korzyści, które można uzyskać w wyniku realizacji tego procesu, należy go powtarzać. Wykonując po raz pierwszy kolejno wszystkie zadania, które narzuca ten proces, posiadamy już wystarczającą wiedzę, aby skonstruować roboczy model dający się powtórnie wykorzystać. Realizacja tych zadań daje również dodatkową korzyść: zostały nawiązane stosunki z innymi organizacjami, które w przyszłości mogą się przekształcić w trwałe kontakty [Watson, 1993, s. 79]

Wiadomo, że upływ czasu powoduje, iż w momencie osiągnięcia celów wdrożone rozwiązania mogą być już nieaktualne. Jeżeli dane działanie wciąż uznaje się za decydujące dla istnienia firmy, to niezbędne jest stałe aktualizowanie punktu odniesienia (wzorca) dla tego działania i poszukiwanie najlepszej praktyki wszędzie, gdzie tylko można ją znaleźć<sup>73</sup>.

### 3.4. Uwagi podsumowujące i ocena metody benchmarkingu

Podstawową kwestią w benchmarkingu jest świadomość nieustannego dokonywania się zmian w zakresie wzorców (benchmarków), względem których organizacja wykorzystując benchmarking, stara się porównać. Aby więc osiągnąć największe korzyści z zastosowania benchmarkingu, należy go traktować jako proces ciągły, wymagający powtarzania. Po zakończeniu całej procedury, należy zweryfikować wszystkie pięć etapów, co pozwoli ujawnić słabe strony dotychczasowego postępowania i wskazać na nowe informacje, wymagające uzupełnienia. Każda organizacja realizując benchmarking, a tym samym przechodząc kolejno przez wszystkie etapy, powinna pozyskać wystarczającą wiedzę, aby skonstruować własny, roboczy model procesu, dostosowany do specyfiki i zmieniających się potrzeb organizacji, a co najważniejsze dający się wielokrotnie wykorzystywać. Realizacja każdej kolejnej edycji badań, dzięki zastosowaniu wypracowanego modelu, a także dzięki wiedzy zdobytej w trakcie trwania pierwszego projektu, staje się procesem stosunkowo łatwym do przeprowadzenia. Stosowanie własnego modelu, konsekwentnie ulepszanego wraz ze wzrostem wiedzy na temat benchmarkingu, przyczynia się do powstania sytuacji, w której

---

<sup>73</sup> Według T. Bendella i L. Boulter tego typu działania w firmie Xerox nazywa się etapem przeskalowania punktu odniesienia [Boulter, 2000, s. 89]

metoda ta staje się ważnym narzędziem procesów usprawnienia, wykorzystywanym niemal w każdej dziedzinie funkcjonowania organizacji.

Odpowiednio przeprowadzony benchmarking generuje wiele pozytywnych zmian w organizacji, których rezultatem jest poprawa efektywności funkcjonowania. W literaturze opisano i przedstawiono wiele zalet benchmarkingu. Do najciekawszych i najważniejszych z nich należą<sup>74</sup>:

- Wprowadzanie udoskonaleń i dążenie do doskonałości, wynikające z obserwacji działań najlepszych.
- Dzięki nieprzerwanej obserwacji konkurentów, czy najlepszych praktyk innych organizacji, benchmarking daje przedsiębiorstwom szansę ciągłego skupienia uwagi na zmieniającym się otoczeniu. Pozwala to przeciwdziałać potencjalnym zagrożeniom, płynącym z zewnątrz.
- Benchmarking inicjuje proces czynnego uczenia się w ramach organizacji poprzez ustanowienie standardu szukania i wdrażania dobrych rozwiązań.
- Benchmarking pozwala na kompleksowe zrozumienie istoty i przebiegu własnych procesów. Przed rozpoczęciem badania partnerów należy dokonać przeglądu procesów odbywających się wewnątrz własnej organizacji w celu zrozumienia i zidentyfikowania, które z nich wywierają największy wpływ na sukces lub które wymagają niezwłocznego udoskonalenia.
- Benchmarking zapobiega popadnięciu przez organizację w stan samozadowolenia oraz ciągle zmusza do dokonywania pomiarów, porównań ze wzorcami (benchmarkami), co z kolei implikuje podjęcie odpowiednich działań.
- Benchmarking pozwala zrozumieć i spełniać zmieniające się wymagania klientów. Poprzez identyfikację czynników kluczowych dla sukcesu danej organizacji w zaspokajaniu potrzeb klientów, organizacja zdobywa wgląd w procesy, które wymagają udoskonalenia.
- Benchmarking wzmacnia przekonanie, że pracownicy są ważnym elementem sukcesu organizacji, promuje innowacyjność i twórczość.

Prawdopodobnie największą korzyścią wynikającą z zastosowania benchmarkingu jest inicjacja procesu uczenia się organizacji. Proces ten pozwala przejmować optymalne rozwiązania, umożliwia weryfikację dotychczas popełnionych błędów, pozwala

---

<sup>74</sup> Patrz także: B. Andersen [Andersen, 1998, s.211], G.H. Watson [Watson, 1993, s. 164].

zidentyfikować obszary działalności, które są w fazie niedorozwoju. Benchmarking przede wszystkim jest motorem napędowym korzystnych zmian zachodzących w organizacji, które znajdują bezpośredni wyraz w polepszaniu jej efektywności organizacyjnej i gospodarczej.

Pomimo tych niewątpliwych zalet benchmarking, tak jak każda metoda, nie jest pozbawiony wad. Nie można go zatem traktować jako instrumentu zapewniającego natychmiastowy sukces. Podobnie jak inne koncepcje, także benchmarking napotyka na pewne ograniczenia i bariery.

Pierwsze ograniczenie wynika z faktu, że benchmarking traktuje się jako proces poszukiwania idealnego rozwiązania. Wiadomo, że nie ma idealnych rozwiązań, co najwyżej istnieją rozwiązania bliskie ideału. Jeżeli jednak firma uzna dane rozwiązanie za „idealne”, to – wdrażając je w życie – i tak pominie warunki, jakie powinny być spełnione, aby rozwiązanie przyniosło spodziewane rezultaty. Dlatego takie rozumienie benchmarkingu może dać mierne wyniki.

Druga bariera korzystania z benchmarkingu polega na tym, że porównania między przedsiębiorstwami dokonywane są za pomocą parametrów. Parametry pozwalają odkryć tylko część prawdy o partnerze, ale prawie nic nie mówią o różnicach występujących między własną praktyką a praktyką partnera benchmarkingu, nie pozwalają na pełne poznanie przyczyn i skutków oddziaływania różnych czynników na firmę. Właściwie, posługiwanie się parametrami nie daje jasnego obrazu partnera np. uniemożliwia pełne zrozumienie procesów zachodzących w jego firmie czy pozycji na rynku. Dlatego lepiej skupić się na samym przebiegu procesu, niż na wskaźnikach i danych liczbowych będących jego wynikiem.

Kolejna bariera benchmarkingu streszcza się w haśle: „Dobry partner benchmarkingu nie jest znany”<sup>75</sup>. Najważniejszym problemem w metodyce benchmarkingu jest wybór partnera i jego analiza. W rzeczywistości nie ma idealnego wskaźnika, za pomocą którego można wybrać najlepszego partnera i określić najlepszy proces. Istnieją wprawdzie katalogi i inne opracowania, które dostarczają informacji na temat procesów, produktów oraz rozmaitych partnerów firm i zawierają rankingi przedsiębiorstw. Dane te jednak są relatywne. Bardzo często przedsiębiorstwa z pierwszych stron gazet, które okupują czołowe pozycje na listach „największych”, „najskuteczniejszych”, „najlepiej zaspokajających potrzeby klientów”, szybko spadają na dalsze miejsca, a często nawet znikają z rynku. Najczęściej więc szukanie partnera benchmarkingu odbywa się po omacku, a niepewność wyboru

---

<sup>75</sup> Cyt. za K. Zimniewicz [Zimniewicz, 2000, s.45]

„dobrego” partnera sprawia, iż przedsiębiorstwo koncentruje się nie na tym obiekcie, na którym powinno. Z reguły firmy ograniczają swe poszukiwania do organizacji krajowych, przez co zaniedbują, tak ważną w benchmarkingu, porównywalność istotnych parametrów. Aczkolwiek w dobie koncentracji sektorów, globalizacji i tworzenia się międzynarodowych grup przemysłowych bariera ta może być częściowo zniwelowana przez fakt, że najlepsze przedsiębiorstwo działające w takiej grupie, staje się wzorcem dla pozostałych uczestników grupy.

Znaczącym ograniczeniem w analizie partnera benchmarkingu są informacje. Problem informacji ma kilka wymiarów. Na początku warto zwrócić uwagę na rzeczy dość oczywiste. Wiadomości uzyskiwane z literatury, od konsultantów, z periodyków, różnych izb i klubów, nie są tymi, o które przedsiębiorstwo rzeczywiście chodzi. Istotne informacje można uzyskać tylko dzięki bezpośrednim kontaktom z partnerami benchmarkingu. Tu jednak mogą pojawić się kłopoty, ponieważ przedsiębiorstwo będzie traktowane jak konkurent i w związku z tym partner ograniczy dostęp do informacji, a w takich „wrażliwych” dziedzinach jak: postęp i rozwój, koszty itp. w ogóle ich nie udostępni.

Istotną barierą benchmarkingu jest częste utożsamienie go z wywiadem gospodarczym, czy wręcz ze szpiegostwem przemysłowym. Bariera ta wynika z nieznajomości metody benchmarkingu, a jak wykazuje praktyka, takie pojmowanie benchmarkingu funkcjonuje w wielu organizacjach. Wynika to między innymi z tego, że powszechna tendencją w świecie biznesu jest traktowanie osiągnięć własnej organizacji jako nadrzędnych w stosunku do dokonań innych. Ludzie są często przekonani, że ich własna firma jest na tyle wyjątkowa, iż żadnych znaczących porównań z podmiotem zewnętrznym nie da się uczynić. Zarządzający jest często dumny z kultury własnej organizacji, wyjątkowości jej cech i uwarunkowań historycznych. Dlatego też panuje przekonanie, iż błędem jest naśladowanie poczynąń innych, zamiast opracowanie własnych rozwiązań. Krytycy metody benchmarkingu jako jeden z podstawowych zarzutów, stawiają to, że ślepo powiela rozwiązania istniejące w innych organizacjach.

Barierę tę próbuje się pokonać, opierając kontakty między przedsiębiorstwami na całkowitej dowolności i kodeksie etycznym.

Problem etyki benchmarkingu nabiera znaczenia Ostatnia z wymienionych barier najprawdopodobniej stanowi barierę najpoważniejszą, ponieważ dyskredytuje metodę benchmarkingu już na samym początku. Po prostu dla wielu zarządzających, benchmarking stanowi łagodniejsza wersję wywiadu gospodarczego i szpiegostwa przemysłowego. Mamy jednak tutaj do czynienia z trzema całkowicie odmiennymi metodami prowadzenia

działalności gospodarczej, które wymagają dokładniejszego wyjaśnienia pod kątem potrzeb tej pracy.

Dlatego też IV rozdział pracy poświęcony jest omówieniu występujących różnic i podobieństw pomiędzy benchmarkingiem, wywiadem gospodarczym i szpiegostwem przemysłowym.



## **Rozdział czwarty**

### **Benchmarking a wywiad gospodarczy**

W tym rozdziale zaprezentowane zostaną dwie metody działania służące do pozyskiwania informacji. Metody te to wywiad gospodarczy i szpiegostwo przemysłowe. Nie cieszą się one zbyt dużym uznaniem w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw zarówno w Polsce jak i zagranicą. Natomiast samo ich istnienie i wykorzystywanie jest faktem. Benchmarking jest często łączony z wymienionymi metodami lub traktowany jako ich modyfikacja. W pracy szerzej zostanie omówiony wywiad gospodarczy, ponieważ jest to legalna metoda pozyskiwania informacji, natomiast problem szpiegostwa przemysłowego będzie tylko zasygnalizowany (ze względu na ograniczoną liczbę opracowań źródłowych).

#### **4.1. Wywiad gospodarczy.**

Jednym z najczęstszych zarzutów wobec benchmarkingu jako metody zarządzania jest przyrównywanie go do wywiadu gospodarczego lub szpiegostwa przemysłowego. Często szpiegostwo przemysłowe i wywiad gospodarczy<sup>76</sup> traktowane są jako dwa terminy, oznaczające to samo. Tak jednak nie jest, w literaturze przedmiotu przyjmuje się, że są to dwie odrębne dziedziny, których rozróżnieniu należy poświęcić trochę uwagi.

##### **4.1.1. Pojęcie, definicje i istota wywiadu gospodarczego**

Pozyskiwanie informacji jest znaną i od dawna stosowaną praktyką działalności przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa zawsze potrzebowały wielu informacji związanych ze swoją działalnością, a w szczególności informacji dotyczących konkurencji. Rozważania o wywiadzie gospodarczym, jako czynniku przewagi konkurencyjnej, stały się powszechne, gdy przedsiębiorstwa podjęły walkę konkurencyjną na rynkach międzynarodowych. Okazało się, że konieczna jest znajomość mechanizmów, które składają się na sukcesy i porażki własne oraz konkurencji. Z analizy tych przyczyn wynika, że aby osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną, nie wystarczy dobry produkt, znakomity marketing, kreatywność sprzedawców czy charyzmatyczny dyrektor. Okazuje się, że trzeba przede wszystkim poznać i zrozumieć uwarunkowania oraz reguły gry konkurencyjnej, a także strategie konkurentów i ich silne oraz słabe strony.

---

<sup>76</sup> Patrz np. M. Kwieciński [Kwieciński, 1998, s.164]

W efekcie pojawiło się pojęcie wywiadu gospodarczego, któremu w krajach europejskich zaczęto poświęcać coraz więcej uwagi. Znalazło to odzwierciedlenie w wielu publikacjach oraz licznych seminariach, kolokwiach i konferencjach poświęconych możliwością zastosowania od dawna istniejącej wiedzy wywiadowczej w działalności organizacji gospodarczych. Musiało jednak upłynąć kilka lat, aby ta tradycyjna wiedza została wzbogacona narzędziami analitycznymi, odpowiadającymi potrzebom wywiadu gospodarczego.

Sam termin „wywiad gospodarczy”, jak już wspomniano, pojawił się w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwami stosunkowo niedawno. Rozwinął się on właściwie z początkiem lat osiemdziesiątych XX wieku w Stanach Zjednoczonych, gdzie zaczęto wyklądać go jako „wywiad organizacyjny”. Później uznano ten termin za zbyt wąski i został on w literaturze zastąpiony takimi terminami jak: wywiad marketingowy, wywiad ekonomiczny czy ekonomiczno-konkurencyjny [Kwieciński, 1999, s.27]

Ciekawe, iż w krajach europejskich oraz Stanach Zjednoczonych opisywane zjawisko, które w Polsce funkcjonuje pod nazwą wywiadu gospodarczego<sup>77</sup>, postrzegane jest bardziej jako „inteligencja gospodarcza”. Pojęcie inteligencji gospodarczej i konkurencyjnej według B. Martineta i Y. Martiego to: „zbiór działań polegających na poszukiwaniu, przetwarzaniu i rozpowszechnianiu (rozumianemu jako wykorzystywanie) informacji przydatnych podmiotom ekonomicznym”. Zdaniem tych autorów pojęcie „inteligencja” zostało wybrane dlatego, że kojarzy się - w przeciwieństwie do takich pojęć jak „czuwanie” czy „czujność” – z większą dozą aktywności. Inteligencja w sensie psychologicznym definiowana jest często jako zdolność adaptowania się do zmian otoczenia [Martinet..., 1999, s.12].

Powyższa definicja dobrze nawiązuje do głównych idei działalności wywiadowczej, tzn.:

- pojęcia działania rozumianego jako spójny proces wytwarzania informacji,
- pojęcia cyklu przetwarzania informacji, składającego się z ich pozyskiwania, przetwarzania i udostępniania,
- pojęcia przydatności i ciągłości informacji.

---

<sup>77</sup> Ma to związek z tłumaczeniem na język polski angielskiego słowa „intelligence”, które ma następujące znaczenia w języku polskim: inteligencja, informacja oraz wywiad [Grzebieńewski, 1988, s.187].

Pod pojęciem „przydatności i ciągłości informacji” wymienieni autorzy rozumieją taką informację, której decydent potrzebuje w określonej formie i oznaczonym czasie. Takie ujęcie pociąga za sobą następujące implikacje:

- konieczność zidentyfikowania decyidenta, co w dużych i zdywersyfikowanych firmach nie zawsze jest łatwe,
- konieczność przedstawienia przekazywanej informacji w odpowiedni i zrozumiały sposób,
- konieczność przesłania jej w odpowiednim momencie, tzn. zgodnie z oczekiwaniami decyidenta lub zgodnie z rytmem działania przedsiębiorstwa.

Pozostałe definicje wywiadu gospodarczego prezentuje poniższa tabela nr 10.

Tabela nr 10.

Definicje wywiadu gospodarczego

| Źródło                                                           | TREŚĆ DEFINICJI                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Francuski Generalny Komisarjat do Spraw Planowania Gospodarczego | <b>Wywiad gospodarczy</b> jest to zespół działań polegających na poszukiwaniu, przetwarzaniu i rozpowszechnianiu (w celu jej wykorzystania) informacji przydatnej podmiotom gospodarczym.                                            |
| P. Clerc                                                         | <b>Wywiad gospodarczy</b> jest narzędziem permanentnego poznawania rynków, techniki i sposobów myślenia konkurentów oraz partnerów, ich kultury, intencji i zdolności realizacji zamierzeń                                           |
| T. Wojciechowski                                                 | <b>Wywiad gospodarczy</b> jest profesjonalnym zdobywaniem i analizowaniem informacji o określonych segmentach rynku, funkcjonujących na nim podmiotach ich osiągnięciach technicznych, projektach działań oraz pozycji ekonomicznej. |

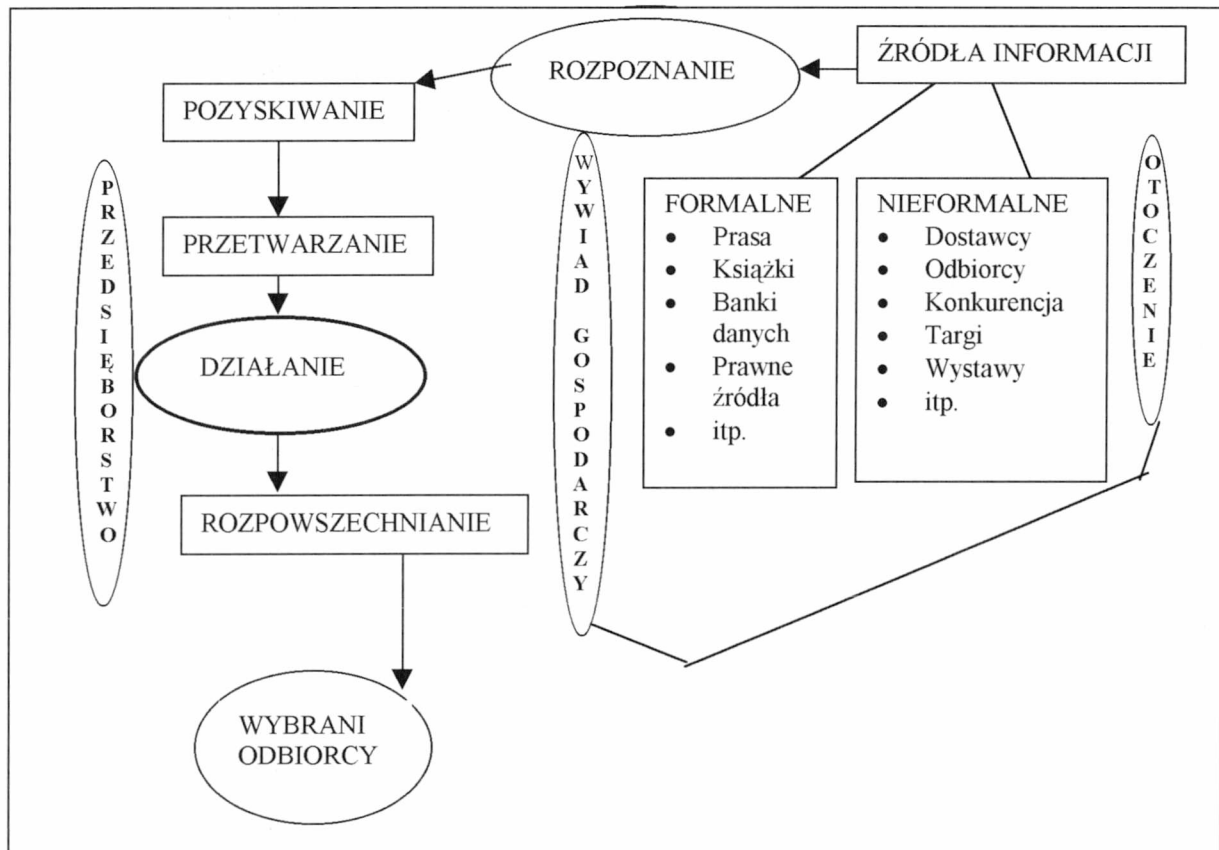
Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Kwiecinski, 1999, s.27] [Woolsej, 2000, s.21]

Z przytoczonych definicji wynika, iż działalność wywiadowcza składa się z trzech podstawowych etapów :

- pozyskiwania informacji

- przetwarzania informacji
- rozpowszechniania informacji

Pomimo pozornej oczywistości i prostoty jest to rozległy zakres działań, który ilustruje poniższy rysunek nr 19.



Rys. nr 19. Fazy procesu wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie.  
Źródło: [Kwieciński 1999; s.28]

Analiza rysunku pozwala na przedłożenie następujących konstatacji: wywiad gospodarczy i konkurencyjny powinien zasilać wybranych odbiorców (decydentów) przedsiębiorstwa wartościowymi informacjami. Wartość informacji zależy od wielu czynników. Są to przede wszystkim:

- **Dobra analiza potrzeb** – jeśli nie rozumie się potrzeb odbiorcy informacji, to mogą wyniknąć nieporozumienia. Rozumienie potrzeb jest podstawą świadczenia każdej usługi.
- **Jakość źródeł** - jeśli nie dysponuje się żadnym odpowiednim źródłem informacji, nie ma sensu jej zdobywać. Źródła wątpliwej jakości powodują występowanie szumu

informacyjnego, który tylko utrudnia analizę. Informacje pochodzące z dobrych źródeł znacznie upraszczają późniejszą ich analizę.

- **Jakość analizy** – analiza informacji powinna uczynić je przydatnymi dla tego, kto je zamówił.
- **Udostępnienie i sprzężenie zwrotne** – Nie udostępniona informacja do niczego nie służy. Aby dowiedzieć się, czy dostarczona informacja odpowiadała potrzebom odbiorcy, musi istnieć sprzężenie zwrotne.
- **Zabezpieczenie informacji** – wiele informacji o znaczeniu strategicznym należy utrzymywać w tajemnicy [Martinet, Marti, 1999, s.18].

Spełnienie tych wszystkich wytycznych sprawia, iż prawidłowo prowadzony wywiad gospodarczy umożliwia podejmowanie bardziej trafnych decyzji o istotnym znaczeniu dla przedsiębiorstwa. Do tego typu decyzji niewątpliwie należą duże przedsięwzięcia inwestycyjne, zmiana strategii, zaatakowanie konkurenta. Kiedy decyzja zapada, zdobyte informacje umożliwiają minimalizowanie związanego z nią ryzyka.

#### 4.1.2 Prawne aspekty wywiadu gospodarczego

Jeżeli chodzi o specyficzne uregulowania prawne, dotyczące wywiadu gospodarczego w krajach Unii Europejskiej jak i w Stanach Zjednoczonych, to są one dość ograniczone. Jest to zupełnie zrozumiałe, ponieważ ta dziedzina działalności jest stosunkowo młoda i słabo sformalizowana. Ponadto działalność wywiadowcza jest jeszcze zbyt silnie utożsamiana ze szpiegostwem przemysłowym<sup>78</sup>.

Jednym z głównych problemów, jakie napotykają szefowie przedsiębiorstw, korzystając z wywiadu gospodarczego, jest stosowanie technik zapożyczonych z działalności szpiegowskiej. Jest to nielegalne i groźne w skutkach. Prawodawstwo Unii Europejskiej i Stanów Zjednoczonych wypracowało szereg norm prawnych, dotyczących szpiegostwa jako działalności zagrażającej państwu<sup>79</sup>. Błędne utożsamianie wywiadu gospodarczego i szpiegostwa przemysłowego wynika między innymi z takich zjawisk jak:

---

<sup>78</sup> Nawet w poważnym tygodniku jakim jest „Wprost” w artykule pt. „Szpieg w firmie” autor M. Grabarczyk utożsamia szpiegostwo przemysłowe z wywiadem gospodarczym przypisując temu ostatniemu stosowanie metod działania typowych właśnie dla szpiegostwa. [Grabarczyk, 2000, s.55].

<sup>79</sup> Np. Artykuł 418 Francuskiego Kodeksu Karnego, ustawa z 13 maja 1863r:

„Każdy kierownik, urzędnik i robotnik fabryki, który przekaze lub zamierza przekazać obcokrajowcom lub Francuzom zamieszkałym za granicą tajemnice produkcyjne fabryki, w której jest zatrudniony, zostanie ukarany więzieniem od 2 do 5 lat i grzywna wysokości 1800-120 000 franków. Dodatkowo może on zostać pozbawiony

- przywiązanie niektórych dziennikarzy do łatwych i prowokujących stereotypów,
- wpływy zagraniczne (zwłaszcza japońskie i amerykańskie),
- słaba znajomość tej ciągle jeszcze młodej dziedziny działalności [Martinet, Marti, 1999, s.160].

Jedynym skutecznym, jak się wydaje, sposobem na zmienienie negatywnego postrzegania wywiadu gospodarczego może być precyzyjnie sformułowany, ogólnie akceptowany i rygorystycznie przestrzegany przez służby wywiadowcze kodeks etyki zawodowej. Mając taki kodeks, można zacząć myśleć o korzyściach, jakich może dostarczyć przedsiębiorstwu legalna działalność wywiadowcza.

Podstawą działalności wywiadowczej jest etyka, która jest niezbędna, aby jakiś zawód można było uznać za profesję. Nie ma jeszcze takiego kodeksu etycznego tego zawodu, który byłby akceptowany na całym świecie. W postaci sformalizowanej kodeksy takie istnieją na obszarze niektórych państw, społeczności lokalnych i przedsiębiorstw. Normy te stanowią przegląd propozycji już istniejących kodeksów etycznych i próbę wydobywania z nich kilku norm wspólnych, które mogłyby stać się podstawowymi zasadami etyki tego zawodu.

#### **4.1.2.1. Doświadczenia różnych krajów**

Jak każda nowa dziedzina działalności, wywiad gospodarczy jest różnie rozumiany w poszczególnych krajach. Dlatego należy przedstawić jego obraz poprzez wypracowane w różnych krajach kodeksy etyczne wywiadu gospodarczego.

##### **USA**

W USA na temat etyki zawodowej wywiadowcy powiedziano najwięcej, ponieważ zawód wywiadowcy gospodarczego pojawił się tam najwcześniej. Już od 1986 r. istnieje stowarzyszenie SCIP USA (ang. Society of Competitive Intelligence Professionals), które w 1994 r. skupiało 2400 członków. Dodatkowym czynnikiem, który spowodował powstanie na terenie USA kodeksu etycznego było to, iż ryzyko prawne jest tam dużo wyższe niż w jakimkolwiek innym kraju.

Normy etyczne opracowane przez SCIP USA i szeroko stosowane przez wywiadowcze środowiska zawodowe Stanów Zjednoczonych przedstawiają się następująco:

---

praw obywatelskich zgodnie z artykułem 42 tegoż kodeksu, na okres od 5 do 10 lat, licząc od dnia skazania...”cyt. za [Martinet, Marti. 1999, s.160]

1. Należy dbać o nieustanne upowszechnianie wiedzy o zawodzie i zwiększanie szacunku dla jego przedstawicieli w środowiskach lokalnych, regionalnych i krajowych.
2. Należy swoje obowiązki wykonywać z gorliwością i godnością, utrzymywać wysoki poziom profesjonalizmu i eliminować nieetyczne postępowanie.
3. Należy być lojalnym wobec polityki, celów i poleceń swojego przedsiębiorstwa.
4. Wykonując swoje obowiązki, należy podporządkowywać się wszystkim prawom lokalnym i federalnym.
5. Prowadząc działalność wywiadowczą, należy podawać wszystkie niezbędne informacje, w tym również dotyczące uprawianego zawodu i organizacji, w której się pracuje.
6. Bezwarunkowo należy zachowywać w tajemnicy wszelkie informacje poufne.
7. Należy zachęcać do respektowania norm etycznych swoich kolegów z przedsiębiorstwa i środowiska zawodowego [Martinet, Marti, 1999, s.175].

Powyższe zalecenia mają charakter precyzyjnych zasad postępowania (5 i 6) oraz ogólnych zasad powszechnych (1, 2, 3, 7), które można interpretować bardzo szeroko.

Amerykańskich zasad etycznych nie można uznać za uniwersalne z następujących względów:

- Ponieważ odwołują się one do dobrowolności.
- Pomimo odwoływania się do wysokich standardów etycznych, nie stwarzają realnie zbyt silnych ograniczeń.
- Chociaż normy te mogą stanowić podstawę norm międzynarodowych, to zbudowany na ich bazie kodeks zawodowy byłby niekompletny, a zatem nie zostałby zaakceptowany na całym świecie.
- Mniejsze wymagania etyczne stawia się wywiadowcom działającym poza Stanami Zjednoczonymi niż pracującym na terytorium amerykańskim.

Normy wypracowane w Stanach Zjednoczonych wpływają ponadto na normy w innych krajach, gdzie zawód wywiadowcy gospodarczego dopiero powstaje i gdzie zaczynają się dopiero pojawiać rodzime normy etyczne tego zawodu.

## WIELKA BRYTANIA I HOLANDIA

Powstające w Wielkiej Brytanii i Holandii stowarzyszenia SCIP przyjęły następujące zasady etyczne:

„Członkowie SCIP powinni;

1. Dbać o poszerzanie wiedzy o zawodzie i podnoszenie jego prestiżu.



2. Działać w sposób legalny i profesjonalny.
3. Respektować prawa krajowe i wynikające z Traktatu Rzymskiego.
4. Przestrzegać kodeksów i norm etycznych obowiązujących w przedsiębiorstwach.
5. Dotrzymywać umów (pisemnych i ustnych) oraz dbać o poufność informacji.
6. Przystępując do prowadzenia działalności wywiadowczej, podawać rozmówcy wszystkie potrzebne dane.
7. Zachęcać kolegów i inne osoby podejmujące podobne działania do przestrzegania wysokich standardów etycznych”.

W wykazie tym znajduje się wiele zaleceń podobnych do zapisanych w kodeksie etycznym stowarzyszenia amerykańskiego (szacunek dla prawa, przestrzeganie kodeksu etycznego) Są tam jednak zalecenia bardziej sprecyzowane: przestrzeganie poufności informacji (jeśli rozmówca sobie tego życzy) oraz zobowiązanie do dostarczania wszelkich odpowiednich informacji przed podjęciem działalności wywiadowczej [Martinet, Marti, 1999, s.177]

## JAPONIA

Japońskie stowarzyszenie SCIP dokładnie zaadoptowało reguły angielskie (z wyjątkiem odniesień do Traktatu Rzymskiego, które zastąpiono „prawami międzynarodowymi”). Godnym pochwały jest fakt, że profesjonaliści od wywiadu gospodarczego w tym kraju próbują wprowadzić do swojego zawodu minimum norm deontologicznych<sup>80</sup>.

## FRANCJA

Na temat etyki zawodowej dyskutuje się we Francji od kilku już lat. Pomimo że nie powstał jeszcze zbiór ogólnie akceptowalnych norm etycznych zawodu wywiadowcy, to jednak powstaje stopniowo ogólny zarys tych norm. Normy deontologiczne dotyczące wywiadu gospodarczego można podzielić na trzy kategorie:

- normy etyki ogólnej,
- normy związane z pozyskiwaniem informacji (określają one, jak daleko można posunąć się przy zbieraniu informacji),

---

<sup>80</sup> Termin „deontologia” oznacza jeden z działów etyki zajmujący się obowiązkami moralnymi; np.: deontologia lekarska czyli etyka lekarska, normująca obowiązki moralne względem pacjentów i kolegów-lekarzy [Kopaliński, 1990, s.115]

- normy związane z udostępnianiem informacji (określają one, w jakim stopniu można każdemu udostępniać informacje) [Martinet, Marti, 1999, s.178].

Jak widać doświadczenia różnych krajów i wynikające z nich kodeksy deontologiczne są w zasadzie dość podobne. Jednoznacznie wynika z nich, iż szpiegostwo przemysłowe niewiele ma wspólnego z wywiadem gospodarczym i utożsamianie tych dwóch kategorii działalności ze sobą jest błędem.

Tabela nr 11.

Podstawowe cechy wywiadu gospodarczego i szpiegostwa przemysłowego.

| KRYTERIA                                                | WYWIAD GOSPODARCZY                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | SZPIEGOSTWO PRZEMYSŁOWE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Definicja</b>                                        | <b>Wywiad gospodarczy</b> jest definiowany jako zespół działań polegający na poszukiwaniu, przetwarzaniu i rozpowszechnianiu informacji przydatnej podmiotom gospodarczym.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Szpiegostwo</b> jest definiowane jako działanie przestępcze dokonywane na szkodę określonego państwa, polegające na wykonywaniu odpowiednich czynności na rzecz obcego wywiadu, a w szczególności na zbieraniu, przekazywaniu informacji organom obcego wywiadu lub na gromadzeniu i przechowywaniu informacji w celu przekazania obcemu wywiadowi.                               |
| <b>Zgodność z prawem</b>                                | <b>Legalny</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Nielegalne</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Metody pozyskiwania informacji</b>                   | Pozyskiwanie informacji z ogólnie dostępnych źródeł: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prasa ogólna i specjalistyczna,</li> <li>• książki,</li> <li>• Banki danych i CD-ROM-y,</li> <li>• patenty,</li> <li>• prawnicze źródła informacji,</li> <li>• publikowane wyniki badań prowadzonych na zlecenie organizacji prywatnych i publicznych,</li> <li>• konkurenci,</li> <li>• dostawcy i podwykonawcy,</li> <li>• delegacje i podróże służbowe,</li> <li>• targi, wystawy,</li> <li>• sympozja, konferencje, kongresy,</li> <li>• studenci, stażyści, doktoranci,</li> <li>• kandydaci do pracy,</li> <li>• komitety i komisje,</li> <li>• wewnętrzne źródła przedsiębiorstwa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• korupcja, szantaż,</li> <li>• kradzież, przywłaszczenie,</li> <li>• przechwytywanie i analizowanie promieniowania elektromagnetycznego emitowanego przez urządzenia komputerowe,</li> <li>• przechwytywanie i analizowanie fal emitowanych przez systemy łączności satelitarnej,</li> <li>• podsłuchiwanie sieci telefonicznych.</li> </ul> |
| <b>Normy ogólne</b>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• informacje otrzymywane w trakcie działań wywiadowczych należą przede wszystkim do przedsiębiorstwa i zawsze powinny być wykorzystywane dla jego dobra,</li> <li>• odpowiedzialność za skutki wykorzystania informacji nie obciąża wywiadowcy.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• nie stosuje</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Zasady pozyskiwania informacji</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>nie wolno pozyskiwać informacji bez zgody tego, kto je posiada</b></li> <li>• <b>podczas pozyskiwania informacji należy respektować „prawa autorskie”</b></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• nie stosuje</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Zasady odnoszące się do udostępniania informacji</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• należy dochowywać tajemnicy zawodowej (tzn. nie udostępniać informacji osobom trzecim),</li> <li>• należy zachować w tajemnicy</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• nie stosuje</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                                             |                             |                       |
|---------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------|
|                                             | wszelkie informacje poufne. |                       |
| <b>Wprowadzanie w błąd swojego rozmówcy</b> | <b>Zakaz</b>                | <b>Stosuje</b>        |
| <b>Znaczenie etyki i prawa</b>              | <b>Duże</b>                 | <b>Żadne</b>          |
| <b>Dostęp do informacji tajnych</b>         | <b>Zakaz</b>                | <b>Bez ograniczeń</b> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Martinet, Marti, 1999] , [Kwieciński, 1999] [Woolsley, 2000]

W tabeli nr 11 zestawiono podstawowe kryteria, które pomogą w odróżnieniu wywiadu gospodarczego od szpiegostwa. Obecnie w literaturze przedmiotu dość często te dwa pojęcia są utożsamiane ze sobą, co jest dużym błędem.

Podsumowując zebrane w tabeli informacje, można dojść do prostego wniosku, iż szpiegostwo przemysłowe nie kieruje się żadnymi normami i zasadami. Jest to działalność, która wszelkimi sposobami, bez kierowania się zasadami etyki i prawa i bez względu na to, czy informacje są tajne czy ogólnodostępne, dąży do zebrania ich wszelkimi dostępnymi sposobami. Nadmienić jednak należy, iż metoda ta także może wykorzystywać legalne sposoby pozyskiwania informacji. Ale postępowanie takie nie jest priorytetem szpiegostwa przemysłowego.

Natomiast zupełnie inaczej działa wywiad gospodarczy, który w swoim działaniu bierze pod uwagę obowiązujące prawa oraz etykę zawodu wywiadowcy. Fakty te wyraźnie odróżniają działalność wywiadu gospodarczego od szpiegostwa przemysłowego. Należy podkreślić, że w chwili gdy informacja nie jest dostępna za pomocą legalnych metod lub jest informacją tajną, to wywiad rezygnuje z pozyskania takiej informacji.

#### **4.2. Etyka w praktyce benchmarkingu**

Benchmarking, jako stosunkowo nowa dziedzina zarządzania, nie jest jednoznacznie odbierany w otoczeniu. Wynika to z nieznamości podstaw benchmarkingu oraz tego, że każda nowość budzi pewne opory. Decydenci mają często mylne wyobrażenie o benchmarkingu i często utożsamiają go z wywiadem gospodarczym, który z kolei dla wielu jest synonimem szpiegostwa przemysłowego (co zostało przedstawione w poprzednim podrozdziale). Jest to duża przeszkoda we wprowadzaniu benchmarkingu do praktyki przedsiębiorstw w Polsce. W krajach Unii Europejskiej i Stanach Zjednoczonych etap początkowej nieufności i błędnego utożsamiania benchmarkingu z wywiadem gospodarczym i szpiegostwem przemysłowym już minął. Związane jest to między innymi z faktem

powszechnego odwoływania się do przestrzegania zasad etyki w przeprowadzaniu benchmarkingu w tych krajach.

Problem ten porusza A. Węgrzyn, według którego krytycy metody benchmarkingu jako jeden z podstawowych zarzutów stawiają jej to, że ślepo powiela rozwiązania istniejące już w innych organizacjach. Jest to mylne rozumienie tej metody, bowiem z samej istoty benchmarkingu wynika wzajemna współpraca między stronami. Metoda ta nie polega na ślepym kopiowaniu działań innych przy użyciu szpiegostwa gospodarczego. Benchmarking polega na wykorzystywaniu wzorców, które wypracowali inni, ale na zasadach wzajemnej współpracy i wymiany poglądów w rezultacie których obie strony mają szansę nauczyć się czegoś od partnera [Węgrzyn, 1997, s.21].

Podrozdział 4.2 będzie stanowił próbę wykazania, iż benchmarking opiera się na współpracy, kooperacji i przynosi obustronne korzyści zaangażowanym stronom.

#### **4.2.1. Otwarta natura benchmarkingu**

Celem benchmarkingu jest doskonalenie działań przedsiębiorstwa, a nie pokonanie konkurentów. Dlatego jest to przede wszystkim legalny, systematyczny, jawny i etyczny proces, mający na celu zwiększenie efektywności konkurowania. Siłą napędową benchmarkingu jest uczenie się dzięki współpracy i wymianie (dzieleniu się), co jest zaprzeczeniem bezwzględnej walki i obsesji konkurencyjności. Błędny jest mit, że możemy konkurować dobrze tylko wtedy gdy posiadamy szczegółową wiedzę na temat działań konkurencji i jesteśmy w stanie skopiować ich działania aby osiągnąć sukces.

W odróżnieniu od szpiegostwa przemysłowego, benchmarking jest całkowicie jawny. Jest on skoncentrowany na odnajdywaniu rozwiązań, tkwiących w poszczególnych ideach i systemach zarządzania i dzięki temu osiąganiu wiodącej pozycji. Benchmarking nie koncentruje się na gromadzeniu poufnych informacji dotyczących kosztów, cen itp. które to z kolei często stanowią przedmiot działań urzędów antymonopolowych.

Istnieje wyraźna granica oddzielająca benchmarking od szpiegostwa przemysłowego ( tabela nr 12. )

Tabela nr 12.  
Porównanie benchmarkingu ze szpiegostwem przemysłowym

| Benchmarking                                                                                                                                                                                                | Szpiegostwo przemysłowe                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jawny.</li> <li>• Kieruje się zasadami etyki.</li> <li>• Opiera się na zaufaniu.</li> <li>• Identyfikuje kluczowe zagadnienia prowadzonej działalności.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niejawne.</li> <li>• Nieetyczne.</li> <li>• Całkowity brak zaufania.</li> <li>• Stanowi przedmiot podejrzeń i domysłów.</li> </ul> |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [M. Zairi, 1998, s.5]

Tabela nr 12 wskazuje, iż szpiegostwo przemysłowe jest rozpatrywane jako nieetyczny sposób gromadzenia informacji za wszelką cenę. Stanowi ono pogwałcenie uczciwej konkurencji, wspiera działania o charakterze sabotażowym, dąży do eliminacji konkurentów z rynku.

Samo pozyskiwanie wiadomości na temat konkurentów, nie jest jeszcze tożsame z benchmarkingiem. Wszyscy, którzy twierdzą, iż benchmarking jest niczym innym jak tylko jedną z nowych odmian szpiegostwa przemysłowego, są w całkowitym błędzie bowiem nie rozumieją istoty benchmarkingu. Jeszcze raz należy podkreślić, że siłą benchmarkingu nie jest zbieranie informacji na temat konkurencji. Tego typu zbieranie informacji często przynosi więcej rezultatów negatywnych niż pozytywnych. Powodem tego są takie czynniki jak:

- *Najnowsze doniesienia (informacje).* Informacje pochodzące od konkurencji często są zafałszowane i mylące. Dlatego też dostosowywanie do nich swoich aktualnych działań może być ryzykowne.
- *Niska wiarygodność źródeł informacji.* Jakość dostarczanych informacji często stanowi problem. Dlatego należy badać je wnikliwie i poddawać w wątpliwość.
- *Inny nie znaczy lepszy.* Jednym z najniebezpieczniejszych sygnałów jest odkrycie faktu, iż konkurent prowadzi działalność „inaczej”. Takie odkrycie może bowiem prowadzić do porzucenia własnych planów i strategii na rzecz kopiowania działań prowadzonych przez konkurenta. Przyczyna takiego postępowania tkwi w podświadomym przeświadczeniu, że jeżeli konkurent działa w odmienny sposób to jednoznacznie jest to sposób „lepszy”. Nie trzeba dodawać, iż takie rozumowanie często jest błędne.
- *Wzorce sektorowe nie są wystarczająco dobre.* Istnieje wiele przykładów na to, że najlepsze wzorce i standardy sektorowe, nie osiągają poziomu „światowego”. W

wielu sektorach niechęć i obawa przed dokonaniem znaczących innowacji wręcz pogrąża je w „letargu”. W takich sektorach zastosowanie metody benchmarkingu pozwala na dokonanie znaczących zmian, dzięki uświadomieniu sobie i otworzeniu się na wzorcowe przykłady działania dokonywane przez organizacje z poza sektora. W literaturze przedmiotu istnieje wiele przykładów takiego podejścia, wynikiem którego są przełomowe rezultaty. Najczęściej przytaczanym przykładem jest tutaj przypadek Rank Xerox i LL Bean<sup>81</sup>.

Aby uniknąć tego typu zagrożeń benchmarking korzysta tylko z jawnych i legalnych metod pozyskiwania informacji o konkurentach. Przykładem mogą tu być:

- ogólnodostępne raporty, artykuły, książki etc.,
- organizacje branżowe,
- konferencje naukowe, sympozja,
- konsultanci, uczelnie.

#### **4.2.2 Prawne aspekty benchmarkingu.**

Rzeczą ważną dla wielu organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem organizacji działających globalnie, jest zrozumienie reguł konkurencyjnych, które obowiązują i ich zgodności i przynależności do prawa obowiązującego na szczeblu krajowym i międzynarodowym.

Wszelkie organizacje wytwarzające dobra i świadczące usługi muszą przestrzegać pewnych reguł i pryncypiów. Niestosowanie się do nich powoduje negatywne reakcje, płynące z sądów, stowarzyszeń antymonopolowych a następnie mediów, co w końcu tworzy zły wizerunek organizacji w jej szeroko rozumianym otoczeniu.

Przykładem prawnych uregulowań, odnoszących się do zachowań konkurencyjnych na rynku pocztowym w Wielkiej Brytanii, jest zbiór zasad pozwalających na uniknięcie niezgodnych z prawem porozumień i nieuczciwych zachowań. Te nieuczciwe zachowania i porozumienia mieszczą się w dwóch kategoriach:

1. Umowy między konkurentami, które osłabiają klientów, innych konkurentów a także dostawców (np. przez podwyższanie cen).

---

<sup>81</sup> Analizując procedurę realizacji dostaw przez małe firmy, Xerox, który wydawał 80-95\$ na wykonanie jednej dostawy, znalazł firmę wzorcową wydającą na ten cel 25-35\$. Po wizycie w niej (chodzi o firmę LL Bean, dystrybutora sprzętu sportowego w systemie wysyłkowym) Xerox przeorganizował swoje magazyny [Strategor, 1999, s.74].

2. Umowy zawierane pomiędzy dużymi uczestnikami, które zwiększają ich siłę konkurencyjną poprzez monopolizację rynku a przez to rugujące pomniejszych konkurentów.

Jak więc widać na tym przykładzie, prawo, regulujące zachowania konkurencyjne, nie jest restrykcyjne wobec uczciwej i zgodnej z przyjętymi normami działalności. Zadaniem prawa jest tylko utrzymanie właściwego kierunku rozwoju poszczególnych sektorów, w celu uniknięcia problemów.

- Prawo konkurencyjne przestrzega managerów przed jego złamaniem i jednocześnie jest dla nich pomocne przy postępowaniu z nieuczciwą konkurencją;
- Poprzez stałe monitorowanie działalności konkurencyjnej pod kątem jej zgodności z prawem ewentualne problemy są szybko odkrywane i można im skutecznie zaradzić;
- Prawo konkurencyjne stanowi podstawę dla działań długoterminowych, uczciwych, etycznych przez co wspiera stabilną konkurencyjność. Wszelkie działania wysoce ryzykowne, krótkookresowe, niezgodne z prawem i nie stosujące się do ogólnie przyjętych reguł zostaną zauważone i będą podlegały sankcjom prawnym;
- Prawo konkurencyjne może znacząco wspierać wejścia na nowe rynki, wprowadzanie nowych produktów, rozbijanie monopole bez względu na wielkość i znaczenie poszczególnych organizacji oraz przynależność sektorową. Prawo to zabezpiecza mniejszych i słabszych uczestników rynku przed dużymi korporacjami, nie pozwalając na wrogie przejęcia i inne nieprzyjemne działania [Bendell, 2000, 175].

W zależności od kraju i miejsca, w którym nastąpiło przekroczenie prawa konkurencyjnego, sankcje i ich natura mogą się znacząco różnić.

#### Wielka Brytania

W Wielkiej Brytanii za złamanie przepisów prawa konkurencyjnego przewiduje się następujące sankcje:

- Kary finansowe.
- Kary pozbawienia wolności dla dyrektora i pozostałych pracowników za złamanie postanowień sądu orzekającego w sprawach podlegających ustawodawstwu konkurencyjnemu.
- Organy władzy Wielkiej Brytanii mogą zdecydować o przeprowadzeniu kontroli podmiotów gospodarczych, jeżeli zachodzi podejrzenie o stosowanie przez nie działań naruszających prawo konkurencyjne. Szeroki zakres uprawnień organów władzy pozwala



na przykład skontrolować procedurę ustalania cen lub nakazać sprzedaż całości lub części udziałów w danym przedsiębiorstwie (biznesie).

- Umowy i uzgodnienia, które prowadzą do naruszenia prawa konkurencyjnego mogą stanowić przedmiot zmian lub być w całości anulowane.

#### Komisja Europejska

Komisja Europejska może nałożyć następujące sankcje:

- Nałożenie kar finansowych do wysokości 10% rocznych przychodów za złamanie prawa konkurencyjnego nawet wtedy, gdy złamanie tego prawa przez podmioty gospodarcze było niezamierzone. Są to bardzo znaczące kary zwłaszcza dla dużych uczestników rynku.
- Podobnie jak w Wielkiej Brytanii, umowy mogą być anulowane jeżeli w ich wyniku nastąpiłoby naruszenie prawa konkurencyjnego.
- Kontrakty zostają uznane za nielegalne, jeżeli nie są zgodne z prawem konkurencyjnym.

#### Inne kary

Uczestnicy poszczególnych rynków, niestosujący się do obowiązujących reguł, narażają się na dotkliwe sankcje o różnorodnym charakterze. Część z tych sankcji może powodować permanentne osłabianie reputacji firmy a nawet przyczynić się do usunięcia tej firmy z rynku. Do kar powodujących tego typu konsekwencje zalicza się [Ziari, 1998, s.10]:

- konieczność ponoszenia opłat kompensujących na rzecz przedsiębiorstw, które poniosły szkodę dokonaną przez nieuczciwą, nieetyczną i nielegalną działalność;
- koszty opłat procesów sądowych i konieczność stawiania się na terminy tych procesów do sądu, co powoduje znaczące trudności w funkcjonowaniu firmy;
- szkody wynikłe z nieprzychylnych publikacji w prasie;
- ciągłe kontrole z zewnątrz i konieczność dostarczania sprawozdań organom władzy na temat działań niwelujących skutki poprzedniej nielegalnej działalności.

Powyższe zestawienia ukazują, jakie skutki niesie ze sobą nieprzestrzeganie prawa konkurencyjnego w poszczególnych krajach, dlatego ważnym zagadnieniem staje się przestrzeganie prawa podczas prowadzenia benchmarkingu. Stąd w różnych krajach powstały kodeksy postępowania benchmarkingu, których zadaniem jest ułatwienie przeprowadzania benchmarkingu bez ryzyka naruszenia prawa.

#### 4.2.3. Kodeksy postępowania benchmarkingu

Przydatne informacje na temat sposobu, w jaki należy prowadzić analizę benchmarkingową, można znaleźć zarówno w amerykańskich jak i nowszych, europejskich benchmarkingowych kodeksach postępowania. Tak jedne jak i drugie wspierają racjonalne podejście do benchmarkingu. Dlatego należy dokładnie je poznać. Trzeba jednak pamiętać, iż kodeksy postępowania stanowią jedynie dokumenty o charakterze informacyjnym. Autorzy europejskiego kodeksu stale podkreślają, że nie stanowi on dokumentu prawnego i że stosowanie się do niego nie zapewnia ochrony i nie zwalnia z odpowiedzialności prawnej.

Po odnalezieniu w kodeksach postępowania pierwszych wskazówek, należy się teraz zastanowić, jakie przepisy prawa mogą dotyczyć analizy benchmarkingowej. Zastosowanie tutaj mają trzy dziedziny prawa [Bendell, 2000, s176]:

- poufność,
- prawo własności intelektualnej,
- prawo konkurencji.

Odnosnie poufności powinno się podkreślić, iż duża część analiz benchmarkingowych na etapie zbierania informacji przeprowadzana jest na podstawie już opublikowanych źródeł, większość z tych źródeł jest ogólnie dostępna. Jednak niektóre informacje, uzyskiwane bezpośrednio u partnera, mogą być objęte tajemnicą. Oznacza to, iż ilekroć informacja ma charakter poufny, będzie objęta tajemnicą. Dlatego też partnerzy benchmarkingu powinni zawrzeć umowę o zachowaniu tajemnicy.

Lista kontrolna, przydatna dla obu stron, może obejmować następujące zagadnienia:

- Co dana firma uważa za poufne?
- Czy takie informacje można odróżnić od informacji, które nie są poufne?
- Czy udzielono koniecznego upoważnienia do wymiany takich informacji?
- Czy jakaś klauzula w umowach o pracę zabrania dokonywania takiej wymiany?

Przed dokonaniem wymiany informacji należy rozważyć, czy przypadkiem formalne lub domniemane warunki zachowania tajemnicy nie zabraniają takiej wymiany. Na przykład niektóre umowy o pracę, zwłaszcza dla osób na wyższych stanowiskach, zawierają formalne obostrzenia, dotyczące zachowania tajemnicy. W sytuacji gdy umowa nie zawiera takich obostrzeń, należy się jednak liczyć z faktem, że niektóre akty prawne lub wewnętrzne regulaminy firmy zobowiązują do zachowania tajemnicy, niezależnie od zapisów umowy. Z tego względu niezbędne jest wyjaśnienie, jakie dokładnie informacje można wymieniać z

partnerem benchmarkingu, łącznie z upoważnieniem do wymiany informacji, wydanym przez właściwą osobę [Ziari, 1998, s.12].

Na inne z kolei problemy napotykamy w związku z koniecznością przestrzegania własności intelektualnej. Punktem wyjścia, w tej raczej skomplikowanej dziedzinie prawa, jest próba zdefiniowania, co dokładnie należy rozumieć pod tym pojęciem. Jedną z najbardziej trafnych definicji podała Sztokholmska Organizacja na rzecz Własności Intelektualnej<sup>82</sup> definiując własność intelektualną jako:

*Prawa odnoszące się do prac literackich, artystycznych i naukowych, występów artystycznych i transmisji RTV, wynalazków we wszystkich dziedzinach działalności człowieka, odkryć naukowych, projektów przemysłowych, znaków handlowych, znaków usługowych oraz nazw i określeń handlowych, oraz wszelkie inne prawa wynikające z działalności intelektualnej w dziedzinie przemysłowej, naukowej, literackiej i artystycznej.*

Własność intelektualna może stanowić wartościowe aktywa firmy, a w niektórych przypadkach – najwartościowsze. Przed dokonaniem wymiany informacji o najlepszych rozwiązaniach firmy, muszą rozważyć, czy informacje te stanowią własność intelektualną, a jeżeli tak, to czy należy je chronić zanim dokona się wymiany, i czy w ogóle powinno się je wymieniać? Należy pamiętać, że własność intelektualna może podlegać różnym formom ochrony. Na przykład w Wielkiej Brytanii<sup>83</sup> pomysły i wynalazki kwalifikują się do ochrony patentowej, natomiast projekty chroni prawo autorskie oraz ustawa Registered Designs Act w zależności od typu projektu. Ponadto poufność może obejmować wszystkie typy własności intelektualnej. Doskonałym tego przykładem jest receptura Coca-Coli.

Ostatnią dziedziną jest prawo konkurencji. Utrzymanie zdrowej konkurencji jest konieczne dla gospodarki i przyczynia się do podniesienia poziomu badań naukowych i projektów. Konsekwencją tego jest poprawa jakości i konkurencyjność cen produktów i usług. Idea zdrowej konkurencji może jednak zostać wypaczona, na przykład wówczas, gdy firmy współpracują ze sobą w celu zawarcia restrykcyjnych porozumień o cenach lub gdy firma, posiadająca znaczny udział w rynku, nadużywa swej pozycji, by zapobiec pojawieniu się nowych firm. Prawo konkurencji stanowi dziedzinę, której ostatnio poświęca się wiele uwagi. Odnosi się to zwłaszcza do większych organizacji przemysłowych, posiadających

---

<sup>82</sup> Cyt. za T. Bendel, L. Boulter [Bendel T., Boulter L., s177]

<sup>83</sup> Cyt. za T. Bendel, L. Boulter [Bendel T., Boulter L., s177]

znaczny udział w rynku<sup>84</sup>. Tam, gdzie to może być konieczne, należy rozważyć możliwe sankcje, które są różne dla poszczególnych krajów<sup>85</sup>.

Z tego względu należy zachować dużą ostrożność podczas studiów benchmarkingowych dotyczących bezpośrednich konkurentów zwłaszcza tam, gdzie partnerzy benchmarkingu mają znaczny udział w rynku. Wymieniane informacje mają charakter poufny, tzn. nie są bezpośrednio dostępne dla ogółu i wymiana taka może negatywnie wpłynąć na inne przedsiębiorstwa.

Dlatego też w każdym studium benchmarkingowym, w którym dokonuje się wymiany informacji, należy rozważyć, czy zawarcie standardowej umowy nie byłoby korzystne. Najbardziej oczywistym uzasadnieniem dla niej jest dokładność. Umowa może ułatwić dokładną rejestrację wymienianych informacji, określać czas, miejsce i osoby biorące udział w tym przedsięwzięciu. Umowa może upewnić strony trzecie, iż nie nastąpiło żadne wykroczenie. Przykładowo umowa taka może uwzględniać:

- podstawowe zasady regulujące współpracę w trakcie trwania umowy,
- ustalenia finansowe,
- obecność i pomoc strony trzeciej,
- roczną rewizję,
- identyfikację informacji, które mają być przedmiotem wymiany,
- cel (e), do jakich mają być wykorzystane informacje,
- zobowiązania w stosunku do pracowników i przedsiębiorstw kontrolowanych,
- warunki zwrotu materiałów i informacji
- zapis o zerwaniu umowy,
- zapis o naprawie szkód w razie naruszenia umowy [Bendell, 2000, s.179].

Praktyka benchmarkingu wypracowała w ciągu ostatnich lat wiele zaleceń i wytycznych odnośnie takiego postępowania, które zabezpieczają obie strony przed złamaniem zasad konkurencyjnych i etycznych. Obecnie w praktyce benchmarkingu mają zastosowanie następujące wytyczne, regulujące postępowanie pomiędzy konkurentami lub potencjalnymi konkurentami, uczestniczącymi w procesie benchmarkingu:

---

<sup>84</sup> W Polsce tego typu sprawami zajmuje się Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumenta, który to np. ukarał w styczniu 2001r. Telekomunikację Polską SA na rekordową sumę 54 mln. zł za wykorzystywanie dominującej pozycji na rynku i narzucanie wygórowanych opłat za połączenia międzymiastowe [Estko, 2001. s.21]

<sup>85</sup> Np.: brytyjska ustawa z roku 1976, Restrictive Trade Principles Act, łącznie z artykułem 85 Traktatu Rzymskiego dla Europy oraz postanowieniami ustaw Sherman Act i Federal Trade Commission. [Bendell, 2000, s.178].

- Przed przystąpieniem do benchmarkingu należy zapoznać się z aktualnie obowiązującym prawem konkurencyjnym.
- Zawsze należy zasięgnąć porady prawnej przed przystąpieniem do jakichkolwiek działań (przykładowo: gdy koszt jest znacząco związany z ceną, to potencjalna wymiana informacji na temat kosztów może być odebrana jako próba rozpoznania systemu ustalania cen konkurenta).
- Nie należy pytać o drażliwe dane i wskaźniki ani także pośrednio dowiadywać się o tego typu informacje.
- Nie wolno pytać o jakiekolwiek informacje nie związane z przeprowadzanym procesem benchmarkingowym.
- Każda informacja pozyskana od partnera dzięki metodzie benchmarkingu musi być traktowana w sposób poufny. Jeżeli w trakcie procesu dochodzi do przekazania informacji poufnych i tajnych, to wtedy należy dokonać odpowiedniej umowy regulującej czas trwania ochrony i okres utajnienia tych szczególnych informacji. Umowa taka ma zabezpieczać interesy obydwu stron.
- W razie odkrycia przestępstwa w swoim zespole należy natychmiast poinformować zarówno kierownictwo, jak i partnera benchmarkingowego [Ziari, 1998, s.11].

Jak widać benchmarking i prawo konkurencyjne nie wykluczają się wzajemnie. Wprost przeciwnie wspierają się nawzajem w promocji jakości, innowacji pomiędzy konkurentami. Prawo konkurencyjne zabezpiecza i chroni interesy uczestników rynku, natomiast benchmarking daje możliwości uczenia się od innych dzięki wymianie informacji.

Wszystkie te działania służą temu, aby benchmarking był zgodny z prawem konkurencyjnym. Nie jest prawdą częste przeświadczenie, że prawo konkurencyjne ogranicza benchmarking. Natomiast jest prawdą, iż znajomość dokładna prawa konkurencyjnego może znacząco pomóc w realizacji projektu benchmarkingowego i wpływa na jakość jego rezultatów.

Inną ważną kwestią jest znajomość zasad przeprowadzania działań benchmarkingowych w aspekcie wymiany informacji. Zasady te stanowią podstawę przeprowadzania działań i ich znajomość obowiązuje wszystkich zaangażowanych w benchmarkingowe projekty.

W celu ukierunkowania prac związanych z benchmarkingiem oraz po to, aby podnieść poziom profesjonalizmu i efektywności benchmarkingu, międzynarodowe centra benchmarkingu wypracowały tzw. kodeksy postępowania benchmarkingu. Stosowanie się do zasad zawartych w tych kodeksach przyczynia się do skutecznego, efektywnego oraz

etycznego posługiwania się benchmarkingiem. Przykładem takiego kodeksu jest Europejski Benchmarkingowy Kodeks Postępowania<sup>86</sup>, który stanowi rozwinięcie kodeksu wprowadzonego w Stanach Zjednoczonych przez APQC (American Productivity and Quality Centre)<sup>87</sup>. Europejski kodeks jest wynikiem konsultacji i prac koordynowanych przez Performance Improvement Group, przy współpracy Eurocode Working Group. Do tej grupy należą wyżsi kierownicy ds. benchmarkingu i radcy prawni z następujących organizacji: BT, DTI EFM, IMF International, KDPGM Peat Marwick (USA), Shell International, Siemens, Benchmarking Network, APQC, BQF, Quality Network<sup>88</sup> [Bendell, 2000, s.183].

Kodeks ten przedstawia się następująco:

## **Europejski Benchmarkingowy Kodeks Postępowania**

### **Wstęp**

Benchmarking – proces poszukiwania najlepszych rozwiązań w innych firmach i uczenia się na ich podstawie – stanowi potężne narzędzie w dążeniu do coraz lepszych wyników. Autorzy i sponsorzy opracowali ten kodeks postępowania, aby nadać kierunek inicjatywom benchmarkingowym i zwiększyć profesjonalizm oraz efektywność benchmarkingu w Europie. Został on ściśle oparty na powszechnie stosowanym Kodeksie Postępowania APQC/SPI, promowanym przez Międzynarodowe Centrum Informacji Benchmarkingowej. Opracowanie tego kodeksu zostało zmodyfikowane w celu uwzględnienia praw Unii Europejskiej dotyczącego konkurencji. Układ i sposób przedstawienia zostały zmodyfikowane dla uzyskania bardziej chronologicznego podejścia. Przestrzeganie tego kodeksu przyczyni się do zapewnienia efektywnego i zgodnego z zasadami etyki benchmarkingu.

### **1. Zasada przygotowania**

- Nasze przygotowanie i znajomość zagadnień z zakresu benchmarkingu musi być bezdyskusyjne, tak aby naczelne kierownictwo było przekonane co do skuteczności tej metody zarządzania,
- Należy być zawsze przygotowanym merytorycznie, aby maksymalnie wykorzystać czas jaki przeznaczają dla nas nasi partnerzy benchmarkingowi,

---

<sup>86</sup>Amerykański Benchmarkingowy Kodeks Postępowania przygotowany przez Amerykańskie Centrum produktywności i Jakości (APQC) zamieszczono w załączniku nr 1.

<sup>87</sup> Patrz także [Watson, 1993, s. 217] oraz [Węgrzyn, 2000, s.179]

<sup>88</sup> Patrz także: [Watson, 1993, s. 217]

- Należy dostarczyć partnerom benchmarkingowym wstępny plan spotkań po to, aby umożliwić im przygotowanie się do tych wizyt,
- Przed nawiązaniem kontaktów, a zwłaszcza przed wysłaniem np. kwestionariusza, należy zasięgnąć porady prawnej.

## **2. Zasada kontaktu**

- Należy respektować kulturę organizacyjną, panującą w firmie partnera benchmarkingowego, całkowicie dostosowując do niej nasze działania i zachowania.
- Kontakty z partnerem benchmarkingowym należy przeprowadzać w miejscach przez niego wskazanych.
- Zakres kontaktów i sposób komunikowania się ustala partner benchmarkingowy.
- Należy uzyskać indywidualne pozwolenie na używanie nazwy przedsiębiorstwa partnerskiego.
- Należy unikać komunikowania się (w zakresie prowadzonego projektu) na otwartym forum bez uzyskania akceptacji partnera benchmarkingowego.

## **3. Zasada wymiany**

- Należy być przygotowanym na udostępnienie informacji o takim samym charakterze i na tym samym poziomie szczegółowości, jakich sami oczekujemy uzyskać od naszego partnera.
- Sposób komunikowania się musi być jasny i zrozumiały, nie wolno wprowadzać w błąd naszych partnerów.
- Należy być uczciwym.

## **4. Zasada poufności**

- Pozyskane wiadomości należy traktować poufnie tak na szczeblu indywidualnym jak ogólnie - organizacyjnym. Tego typu informacje nie mogą być przekazywane stronom trzecim bez uprzedniej zgody partnera, od którego pochodzą. Należy upewnić się jakiego typu informacje mogą być przekazywane dalej i komu.
- Faktu uczestnictwa w projekcie benchmarkingowym nie wolno komunikować na zewnątrz bez uzyskania zgody.



## **5. Zasada stosowania**

- Informacje uzyskane dzięki benchmarkingowi należy stosować tylko do celów i zadań ustalonych i uzgodnionych wspólnie z benchmarkingowym partnerem.
- Każdorazowe użycie nazwy firmy partnerskiej wymaga uzyskania zezwolenia tego partnera.
- Informacje na temat spotkań i terminy tych spotkań powinny podlegać ochronie i być znane tylko uczestnikom projektu benchmarkingowego

## **6. Zasada legalności**

- Jeżeli istnieje jakakolwiek wątpliwość na temat legalności naszych działań, należy zasięgnąć porady prawnej.
- Należy unikać dyskusji i działań, które zdradzałyby nasze zainteresowanie takimi obszarami działań partnera benchmarkingowego jak: ustalanie cen, segmentacja rynku, profilem konsumenta, rynki docelowe, strategie marketingowe, działania o charakterze lobbingsowym itp. Nie wolno i nie należy dyskutować z konkurentami na temat polityki ustalania cen.
- Niejawne pozyskiwanie informacji jest zabronione a także jakiegokolwiek działania niezgodne z prawem lub noszące znamiona łamania prawa.
- Nigdy nie wolno, bez względu na to czy występujemy w roli konsultanta czy np. klienta, przekazywać informacji pozyskanych dzięki benchmarkingowi stronom trzecim bez uprzedniego zezwolenia naszych partnerów. Ponadto uzyskane dane należy tak zakamuflować, aby nasz partner benchmarkingowy pozostał anonimowy.

## **7. Zasada kompletnego wypełniania zadań**

- Należy działać zgodnie z ustaleniami dokonanymi przez partnera i na czas wypełniać postawione zadania.
- Należy bardzo starannie przeprowadzać benchmarking, tak aby nasi benchmarkingowi partnerzy byli zadowoleni z naszej współpracy.

## **8. Zasada zrozumienia i zgody**

- Należy zrozumieć, w jaki sposób benchmarkingowy partner chce być traktowany i zgodnie z tym postępować.

- Należy zgodzić się na oczekiwania partnera odnośnie używania i stosowania dostarczonych informacji i tak je wykorzystywać, aby nie przekroczyć tych uzgodnień.

### **Benchmarkingowy protokół**

1. Należy znać i respektować Europejski Benchmarkingowy Kodeks Postępowania.
2. Niezbędna jest wiedza na temat benchmarkingu i jego metodyki.
3. Należy:
  - wiedzieć, co jest przedmiotem benchmarkingu,
  - znać kluczowe zagadnienia i procesy dotyczące naszych badań,
  - wiedzieć, jakie organizacje stanowią wzorzec w interesujących nas aspektach,
  - przed nawiązaniem kontaktu z partnerem dokonać szczegółowej wewnętrznej analizy naszych procesów, które następnie chcemy udoskonalić dzięki benchmarkingowi.
4. Przygotować ewentualne kwestionariusze i plany wywiadów i udostępnić je przed wizytą.
5. Należy uzyskać wszelkie niezbędne uprawnienia, aby samemu móc przekazywać informacje partnerom, jeżeli zajdzie taka potrzeba.
6. Działać zgodnie z obopólnymi ustaleniami.

W przypadku bezpośrednich spotkań benchmarkingowych należy stosować się do następujących wytycznych<sup>89</sup>:

- Przygotować miejsce spotkań.
- Być gotowym do współpracy i działać profesjonalnie.
- Należy przedstawiać wszystkich przybyłych z nami i wyjawiać cel ich obecności.
- Nie powinno się przebywać poza miejscem, które zostało przeznaczone na spotkanie.
- Należy używać języka zrozumiałego i unikać żargonu stosowanego we własnej firmie.
- Należy być pewnym, iż uzyskiwane informacje będą traktowane w sposób poufny, w każdym innym wypadku należy mieć odpowiednią zgodę, uzyskaną od obu stron projektu benchmarkingowego.
- Należy przekazywać informacje partnerowi benchmarkingowemu na temat własnych dokonań.

---

<sup>89</sup> Patrz także: M. Ziari [Ziari, 1998, s.11]

- Należy zaproponować partnerowi rewizytę po zakończeniu badań.
- Należy trzymać się ustalonego planu wizyt.
- Należy podziękować partnerowi za udostępnienie informacji.

Stosowanie się do Europejskiego Kodeksu Postępowania Benchmarkingowego pozwala na efektywne wykorzystanie metody benchmarkingu bez groźby posądzenia o nieuczciwą konkurencję czy stosowanie szpiegostwa przemysłowego. Sam fakt istnienia takiego kodeksu i innych podobnych nie przyczynia się jednak do zmiany negatywnego odbioru benchmarkingu przez część kadry zarządzającej przedsiębiorstwami. Taki negatywny odbiór ma swoje źródła po prostu w niewiedzy i braku znajomości istoty benchmarkingu. Istota ta, jak zostało to wykazane, opiera się tylko na działaniach zgodnych z prawem i etyką. Przekroczenie prawnych i etycznych zaleceń benchmarkingu podczas jego przeprowadzania powoduje, iż proces taki po prostu nie jest benchmarkingiem. W takim przypadku należy poinformować swoje kierownictwo oraz partnera benchmarkingu w celu ustalenia dalszego toku postępowania. Jednak takie wypadki są mało prawdopodobne ze względu na to, iż benchmarking opiera się na otwartości i zaufaniu. Natomiast, co do kodeksów benchmarkingu, to mają one tylko takie postępowanie ułatwić.

Jeżeli dana organizacja i jej kierownictwo nie jest przekonane do benchmarkingu, to same kodeksy nie zmieniają negatywnego odbioru benchmarkingu. Dlatego też należy podjąć działania, które upowszechniałyby benchmarking w Polsce. Jednym ze sposobów mogłoby być np. stworzenie w Polsce instytucji zrzeszającej przedsiębiorstwa i organizacje gotowe do propagowania metody benchmarkingu. Organizacje takie rekrutowałyby się z tych podmiotów, które same uczestniczyły w badaniach benchmarkingowych. Po pewnym czasie, w miarę przyłączania się do tego stowarzyszenia kolejnych organizacji oraz prezentowania pozytywnych rezultatów, wynikających z zastosowania benchmarkingu, rosłaby akceptacja metody benchmarkingu wśród wszystkich przedsiębiorstw. Aby to jednak nastąpiło musi być spełnionych wiele czynników. Jednym z tych czynników jest poziom znajomości benchmarkingu w przedsiębiorstwach oraz zakres przedsiębiorstw stosujących benchmarking.

W celu zbadania stanu wiedzy na temat benchmarkingu w polskich przedsiębiorstwach niezbędne było przeprowadzenie badań empirycznych dotyczących tego zagadnienia. Badania takie umożliwiłyby też określenie poziomu zainteresowania metodą benchmarkingu w przedsiębiorstwach objętych badaniem. Rozdział V pracy jest próbą weryfikacji empirycznej tych zagadnień.

## Załączniki

## Rozdział piąty.

### Benchmarking w polskich przedsiębiorstwach – badania empiryczne

#### 5.1. Powody podjęcia badań empirycznych

Zasadniczym powodem podjęcia badań empirycznych dotyczących benchmarkingu w przedsiębiorstwach polskich był brak takich badań przeprowadzonych na większą skalę a następnie opisanych i przedstawionych w literaturze naukowej<sup>90</sup>. Wśród wielu publikacji na temat benchmarkingu, trudno jest spotkać badania empiryczne odnoszące się wyłącznie do polskich przedsiębiorstw. Przeprowadzenie własnych badań pozwoliłoby na osadzenie pracy na gruncie empirycznym i nadanie jej profilu badawczego.

W płaszczyźnie empirycznej celem pracy było zbadanie zakresu stosowania benchmarkingu w przedsiębiorstwach polskich. Tak postawiony cel badań empirycznych służyć miał z kolei weryfikacji tezy:

- 1. Wykorzystywanie wzorców w zarządzaniu jest stosowane od dawna. Współcześnie jednak przyjęło ono postać metody zwanej benchmarkingiem, która systematyzuje proces wzorowania się na przodujących podmiotach zarządzania. Metoda ta jednak nie jest jeszcze w pełni dojrzała i jej rozwój ciągle trwa.*
- 2. Pojawienie się presji konkurencyjnej w polskiej gospodarce sprawiło, że benchmarking stał się metodą będącą przedmiotem zainteresowania przedsiębiorstw i istnieją już pewne preferencje, co do kierunków jej stosowania. Istotne różnice w kierunkach zastosowania benchmarkingu w krajach zachodnich i Polsce oraz pewna powierzchowność tych ostatnich dają podstawy do przypuszczeń, iż proces transformacji polskich przedsiębiorstw nie sięgnął jeszcze istoty konkurencyjności.*

---

<sup>90</sup> H. Bordulak i R. Kostrzewski przedstawili badania ankietowe przeprowadzone w maju 1999 r. na zlecenie Ośrodka Doradztwa i Treningu Kierowniczego z Gdańska. Wyniki zaprezentowano na konferencji „Logistyka 99, Rynek, dystrybucja, zapasy”, która odbyła się w Warszawie 24-25 06. 1999 r. Badania te miały na celu poszukanie odpowiedzi na pytanie czy polskie przedsiębiorstwa postrzegają logistykę jako skuteczną filozofię zarządzania, pozwalającą na zwiększenie ich siły konkurencyjnej. Kwestionariusze ankietowe wysłano do 2020 firm losowo wybranych spośród firm zatrudniających przynajmniej 50 pracowników. Otrzymano 103 odpowiedzi. Jedną z części ankiety dotyczyła stosowania przez przedsiębiorstwo metod zarządzania logistycznego, w tym benchmarkingu. Procent pozytywnych odpowiedzi wynosił 7,8 % na 103 przedsiębiorstwa [Bordulak, Koszewski, 1999, s.10-14].

Konkretyzując, zamierzone badania empiryczne będą odnosić się do następujących „wymiarów” zastosowania benchmarkingu:

1. Zakres przedsiębiorstw stosujących benchmarking.
2. Znajomość metody wśród przedsiębiorstw różnych branż.
3. Częstotliwość stosowania benchmarkingu oraz jego rodzaje.
4. Sposób oceny benchmarkingu w polskich przedsiębiorstwach.
5. Bariery utrudniające wprowadzenie i stosowanie metody w przedsiębiorstwach.
6. Skłonność przedsiębiorstw do korzystania z doświadczeń innych firm.
7. Zakres przedmiotowy obserwacji i analizy porównawczej w przedsiębiorstwie.

Ponadto przeprowadzone badania miały wyjaśnić określone zagadnienia, które wiążą się z benchmarkingiem, ale nim nie są (założono, iż nie we wszystkich przedsiębiorstwach metoda benchmarkingu jest znana). Oto one:

1. Skłonność przedsiębiorstw do korzystania z doświadczeń innych firm.
2. Czy przedsiębiorstwa porównują swoje dokonania z innymi firmami i na tej podstawie określają swoją pozycję na rynku.
3. Czy przedsiębiorstwa są gotowe do stosowania wzorcowych rozwiązań, które zostały zaobserwowane w innych firmach.

#### **5.1.1. Charakterystyka próby badawczej i wybór metody badań.**

Przeprowadzenie badań empirycznych bezpośrednio w przedsiębiorstwach określa się mianem badań pierwotnych. Badania takie odbywają się drogą bezpośredniego kontaktu z podmiotami, będącymi źródłem danych, związanych z badanymi zjawiskami i zdarzeniami. Najczęściej stosowaną metodą pozyskiwania danych jest tutaj zastosowanie metody ankietowej, istotą której jest uzyskiwanie danych za pomocą pytań zadawanych respondentom, którzy świadomie i dobrowolnie udzielają na te pytania odpowiedzi. Taka metoda została zastosowana. Badanie ankietowe jest zazwyczaj badaniem częściowym tzn. badaniem próby reprezentującej ogół interesującej „badacza” zbiorowości, w tym przypadku polskich przedsiębiorstw. Problem doboru odpowiedniej próby był jednym z kluczowych problemów. Właściwa próba musi być przede wszystkim reprezentatywna tj. taka, aby na jej podstawie można było wyciągnąć ogólne wnioski. Reprezentatywność próby związana jest z jej wielkością czyli im próba jest większa, tym lepiej. Ponadto w przypadku badań dotyczących przedsiębiorstw nie można wybierać prób losowo, ponieważ elementy tej

zbiorowości różnią się pod względem wielkości i znaczenia<sup>91</sup>. Przeprowadzając badania wśród przedsiębiorstw zwykle wybiera się firmy na podstawie list, wykazów uzyskanych w stowarzyszeniach, izbach przemysłowych itp., a następnie wybiera się najbardziej reprezentatywne przedsiębiorstwa dla danej branży. Podstawowym kryterium jest znaczenie i renoma przedsiębiorstwa w swojej branży. Tak dobrana próba jest określana jako warstwowa<sup>92</sup>. Następnym etapem jest zebranie danych wśród tych przedsiębiorstw i dokonuje się tego poprzez badania ankietowe. Najpopularniejszą w takich wypadkach metodą jest wysyłka ankiet do firm. Część ankiet dociera z powrotem do badacza, natomiast pozostała część pozostaje bez odpowiedzi. Jest to popularna i szeroko stosowana metoda oszczędzająca czas i koszty. Jednak metoda ta nie jest pozbawiona wad. Podstawową wadą jest niepewność co do kompetencji osób, wypełniających ankietę. Należy założyć, iż nie wszystkie ankiety zostaną wypełnione przez odpowiednich ludzi. Dlatego zdecydowano się, aby dotrzeć bezpośrednio do przedsiębiorstw. Taka fizyczna obecność i przeprowadzone badanie na miejscu w przedsiębiorstwie można określić jako wywiad bezpośredni. Wywiad bezpośredni polega na osobistym kontakcie z respondentem i posiada wiele godnych uwagi zalet. Najważniejsze z nich to:

- lepsze zrozumienie,
- większe możliwości wyjaśniania,
- głębszy kontakt,
- większa dokładność,

Wadą wywiadów bezpośrednich przeprowadzanych w przedsiębiorstwach są z reguły wysokie koszty. Samo nawiązanie współpracy z respondentem podczas badań przedsiębiorstw łączy się z pewnymi problemami. Respondenci są prawie zawsze zajęci i

---

<sup>91</sup> Hague N. i. Jackson P. podają, że zasadniczym elementem teorii prób jest zagadnienie losowego wyboru próby. Wybór losowy to najlepszy sposób doboru próby, jako że umożliwia określenie dokładności wyników. Statystycy wyrażają ją za pomocą błędu standardowego. Badanie próby pozwala wyciągnąć wnioski na podstawie dwóch praw statystyki:

- Prawa statystycznej powtarzalności, które mówi że jeśli ze zbiorowości wybierze się odpowiednio dużą liczbę ludzi (firm), to będą oni odzwierciedlać zbiorowość pod względem wszystkich jej cech. Ważne jest aby dobór próby był losowy oraz by była ona dostatecznie duża, co pozwala uniknąć pewnych nierównomiernych rozkładów cech zbiorowości. **Jednak w przypadku większości badań rynków przemysłowych losowy dobór próby nie jest odpowiedni, gdyż może przypadkowo pomijać największe i najważniejsze firmy.**
- Prawo wielkich liczb. To prawo wynika z poprzedniego i stwierdza, że duże grupy są bardziej jednolite niż małe. Im większa grupa, tym bardziej zrównoważona [Hague, Jackson, 1992, s.76].

<sup>92</sup> Hague N., Jackson P. podają, że próby warstwowe są stosowane najczęściej, zarówno w badaniach rynku przemysłowego jak i konsumpcyjnego. Tak więc jeśli prowadzi się badania w przemyśle budowlanym, ustala się najpierw listę firm w poszczególnych branżach składających się na cały przemysł budowlany. Następnie ustala się listę firm, które się zbada w każdej branży. W obrębie każdej grupy firm należy zidentyfikować największe.



wywiad odbywa się w czasie ich pracy. Miejsce i termin spotkania planuje się wcześniej. Korzystną okolicznością natomiast jest to, że ludzie interesują się własną pracą i wielu osobom sprawia przyjemność, gdy mają okazję porozmawiać o tym, co robią. Pewnym problemem jest uzyskanie dostępu do wybranych przedsiębiorstw. Jednak dzięki kontaktom zawodowym i osobistym udało się dotrzeć do 51 przedsiębiorstw. Należy podkreślić, iż wiadomo, kto wypełniał ankietę a więc wiarygodność uzyskanych wyników jest wysoka. Ponadto firmy biorące udział w badaniach, zgodziły się na ujawnienie swoich nazw, co jeszcze zwiększa wiarygodność wyników. Badania objęły przedsiębiorstwa z województw: dolnośląskiego, lubuskiego, opolskiego, śląskiego, warszawskiego, i świętokrzyskiego. Największa liczba badanych przedsiębiorstw występuje w województwie dolnośląskim (załącznik nr 2).

### **5.1.2. Opis ankiety badawczej**

Następnym etapem prowadzenia badań było skonstruowanie odpowiedniej ankiety (kwestionariusz). Ankieta badawcza składała się z dwóch podstawowych części i została skonstruowana w ten sposób aby dać odpowiedź na zagadnienia będące przedmiotem zainteresowań.

W części pierwszej kwestionariusza podstawowym zadaniem było określenie, w jakim stopniu badane przedsiębiorstwa korzystają z doświadczeń innych przedsiębiorstw oraz jakie jest ich ogólne nastawienie wobec takich działań. Założono bowiem, iż nie we wszystkich przedsiębiorstwach metoda benchmarkingu jest znana. Kolejnym zadaniem było zbadanie, które dziedziny i kategorie działań prowadzonych przez inne przedsiębiorstwa podlegają obserwacji w danej firmie. Następne dotyczyły dokonywania oceny występujących w badanych przedsiębiorstwach luk dla wymienionych obszarów. Kluczowym zagadnieniem było pytanie o skłonność adaptacji w przedsiębiorstwie zaobserwowanych rozwiązań. Dalsze pytania dotyczyły określenia głównych przeszkód i barier w procesie adaptacji tych rozwiązań. Następna grupa pytań w części pierwszej ankiety dotyczyła problemu określania liderów rynkowych przez badane przedsiębiorstwo dla wymienionych już wcześniej obszarów. Miało to na celu jeszcze głębsze zbadanie procesu porównywania i odnoszenia dokonań przedsiębiorstwa do wykonania wzorcowego (przeprowadzonego przez lidera).

---

Wszystkie największe kwalifikują się do wywiadów, inne można wybrać losowo. Takie ustalenie próby jest bardziej trafne niż wybieranie losowo kiedy łatwo pominąć najważniejsze firmy [Hague, Jackson, 1992, s. 76].

Część pierwsza składała się z ogólnej liczby 41 pytań. Pytania miały charakter zamknięty z pięciopunktową skalą werbalną.

Część druga kwestionariusza miała za zadanie zbadać:

- znajomości w przedsiębiorstwie samego pojęcia benchmarking,
- określenie źródeł pierwszego kontaktu z tym pojęciem,
- rodzaju benchmarkingu stosowanego w przedsiębiorstwie,
- barier stosowania benchmarkingu,
- obszarów, w których ta metoda jest stosowana,
- oceny skuteczności benchmarkingu w przedsiębiorstwach.

Pytania w tej części kwestionariusza miały różny charakter. Część pytań ma charakter otwarty. Inne pytania są szczególnym rodzajem pytań zamkniętych z jednoczesnym użyciem pięciopunktowej skali werbalnej dla poszczególnych alternatyw. Taka konstrukcja pytań umożliwiła precyzyjne i szczegółowe uzyskanie jednoznacznych i wiarygodnych danych na temat benchmarkingu w badanym przedsiębiorstwie.

W badaniach wzięło udział 51 przedsiębiorstw. Wszystkie przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniach zgodziły się na ujawnienie swojej nazwy. W połowie firm autor pracy osobiście przeprowadzał wywiad bezpośredni. Do części przedsiębiorstw dotarli studenci Wydziału Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Studenci byli indywidualnie zapoznawani z ankietą i sposobami jej wypełnienia. Badania rozpoczęły się w grudniu 1999 r i trwały do końca pierwszego kwartału roku 2000.

## 5.2. Prezentacja wyników badań

### 5.2.1. Podstawowe informacje o badanych przedsiębiorstwach

Przedsiębiorstwa poddane badaniom pogrupowano według Polskiej Klasyfikacji Działalności PKD. Generalnie przedsiębiorstwa te reprezentują 9 sekcji PKD, a w ramach tych sekcji 21 działów (tabela nr 13 ).

Tabela nr 13 .  
Klasyfikacja badanych przedsiębiorstw według PKD.

| Sekcja                                                | Dział<br>[kod, symbol i opis ]                                          | Ilość<br>przedsiębiorstw<br>w działach | Skumulowana ilość<br>przedsiębiorstw w<br>poszczególnych<br>sekcjach |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| [C] Górnictwo i<br>kopalnictwo                        | 13 CB Kopalnictwo rud metali                                            | 1                                      | 1                                                                    |
| [D] Przetwórstwo<br>przemysłowe                       | 15 DA Produkcja artykułów<br>spożywczych i napojów                      | 1                                      | 25                                                                   |
|                                                       | 17 DB Produkcja wyrobów<br>włókienniczych i odzieży                     | 3                                      |                                                                      |
|                                                       | 18 DB Produkcja wyrobów<br>włókienniczych i odzieży                     | 1                                      |                                                                      |
|                                                       | 19 DC Produkcja skór wyprawionych<br>i wyrobów ze skór                  | 1                                      |                                                                      |
|                                                       | 24 DG Produkcja wyrobów<br>chemicznych                                  | 4                                      |                                                                      |
|                                                       | 25 DH Produkcja wyrobów<br>gumowych i tworzyw sztucznych                | 2                                      |                                                                      |
|                                                       | 26 DI Produkcja wyrobów z<br>surowców niemetalicznych                   | 2                                      |                                                                      |
|                                                       | 28 DJ Produkcja metali i wyrobów z<br>metali                            | 1                                      |                                                                      |
|                                                       | 29 DK Produkcja maszyn i urządzeń                                       | 4                                      |                                                                      |
|                                                       | 31 DL Produkcja urządzeń<br>elektrycznych i optycznych                  | 4                                      |                                                                      |
|                                                       | 34 DM Produkcja sprzętu<br>transportowego                               | 1                                      |                                                                      |
|                                                       | 36 DN Produkcja mebli                                                   | 1                                      |                                                                      |
| [E] Wytwarzanie i<br>Zaopatrywanie w<br>Energję       | 40 Wytwarzanie i zaopatrywanie w<br>energję, gaz i wodę                 | 5                                      | 5                                                                    |
| [F] Budownictwo                                       | 45 Budownictwo                                                          | 7                                      | 7                                                                    |
| [G] Handel Hurtowy i<br>Detaliczny                    | 50 Sprzedaż obsługa i naprawa<br>pojazdów                               | 1                                      | 3                                                                    |
|                                                       | 51 Handel hurtowy i komisowy                                            | 2                                      |                                                                      |
| [J] Pośrednictwo<br>Finansowe                         | 65 Pośrednictwo finansowe                                               | 2                                      | 2                                                                    |
| [K] Usługi Związane z<br>Prowadzeniem<br>Dział. Gosp. | 74 Usługi Związane z prowadzeniem<br>działalności gospodarczej          | 6                                      | 6                                                                    |
| [L] Administracja<br>Publiczna i Obrona<br>Narodowa   | 75 Administracja publiczna                                              | 1                                      | 1                                                                    |
| [O] Działalność<br>Komunalna,<br>Usługowa i Społeczna | 90 Odprowadzanie ścieków, wywóz<br>odpadów, usługi sanitarne i pokrewne | 1                                      | 1                                                                    |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [1997, Dz. U. Nr 128 poz. 829].

Graficzne zestawienie danych z tabeli przedstawia się następująco:



Wykres nr 1.

Źródło: opracowanie własne.

Najwięcej przedsiębiorstw należy do sekcji D (przetwórstwo przemysłowe) - 50% ogółu przedsiębiorstw. Inne najliczniej reprezentowane sekcje to budownictwo 14% i energetyka 10%. Pozostałe 26% przedsiębiorstw jest rozproszone w innych sekcjach i działach. Jednak wyniki pochodzące z tych także obrazują problematykę benchmarkingu w przedsiębiorstwach polskich.

## 5.2.2. Rezultaty badań

### 5.2.2.1. Informacje zewnętrzne jako źródło rozwiązywania problemów przedsiębiorstw

Część pierwsza ankiety miała za zadanie zidentyfikować takie zagadnienia jak:

1. Skłonność przedsiębiorstw do korzystania z doświadczeń innych firm.
2. Czy przedsiębiorstwa porównują swoje dokonania z innymi firmami i na tej podstawie określają swoją pozycję na rynku?
3. Czy przedsiębiorstwa są gotowe do stosowania wzorcowych rozwiązań, które zostały zaobserwowane w innych firmach?

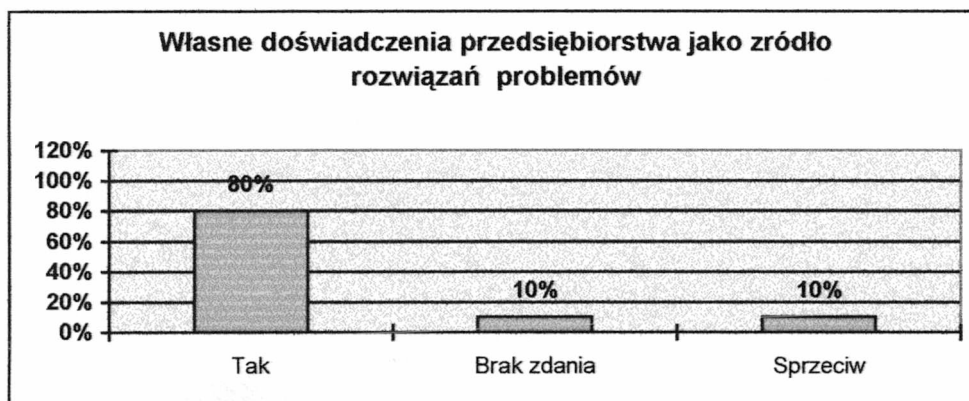
Aby odpowiedzieć na tak postawione pytania, należało najpierw wykazać, czy przedsiębiorstwa objęte badaniem obserwują i porównują swoje dokonania względem podmiotów gospodarczych. Według rozważań z poprzednich rozdziałów pracy, aspekt porównań stanowi jedną z podstaw benchmarkingu. Przy założeniu, iż nie we wszystkich przedsiębiorstwach, które zostaną objęte badaniem metoda benchmarkingu jest znana, należało zbadać nastawienie przedsiębiorstw do takich zagadnień jak:

- źródła rozwiązań w przewyżnianiu problemów przedsiębiorstwa,
- kategorie dokonywanych porównań,
- określanie liderów dla tych kategorii,
- przeszkody w adaptacji rozwiązań zaobserwowanych w otoczeniu.

Pierwsza seria pytań dotyczyła wyboru źródeł rozwiązań trudności pojawiających się w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. W ankiecie wskazano takie elementy (źródła rozwiązań) jak:

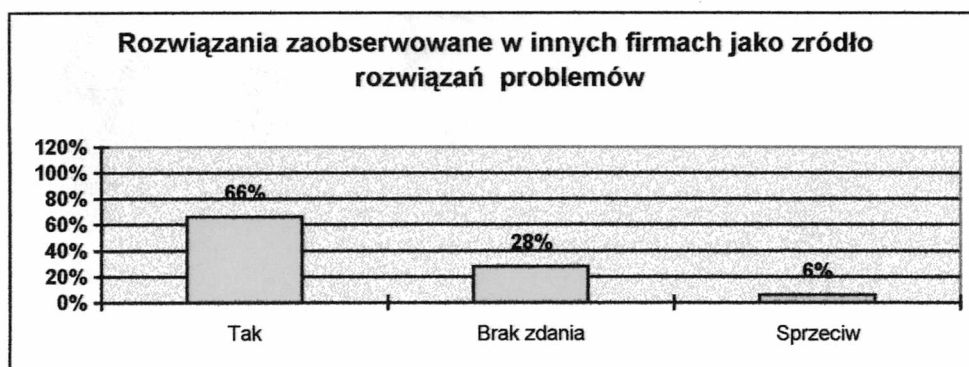
- doświadczenia własne,
- rozwiązania zaobserwowane w innych firmach,
- rozwiązania opisane w literaturze.

Rozkład wyników przedstawiał się następująco (patrz wykres nr 2;3;4;)



Wykres nr 2

Źródło: opracowanie własne.



Wykres nr 3.

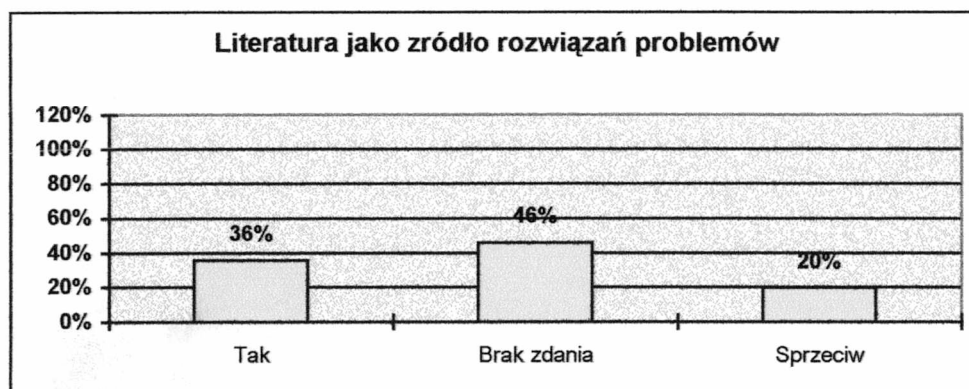
Źródło: opracowanie własne.

Jak widać na wykresie nr 3, badane przedsiębiorstwa nie są już tak jednoznacznie zdecydowane na wykorzystywanie rozwiązań zaobserwowanych u innych. Wynika to z faktu, że w zdecydowanej większości wypadków przedsiębiorstwa odwołują się do własnych

doświadczeń. Ewentualny brak doświadczenia w rozwiązaniu nietypowego problemu skłania firmy do szukania rozwiązań w otoczeniu. Jednak odsetek firm akceptujących taką możliwość nie jest już tak wysoki (66% jest skłonna do takich działań wobec 28% niezdecydowanych i 6% przeciwnych). Związane to jest z tym, że szukanie rozwiązań na zewnątrz przedsiębiorstwa wymaga zmian i otwartości. Ponadto respondenci w czasie badań ankietowych podkreślali istnienie tzw. specyfiki danego przedsiębiorstwa i w związku z tym niemożność stosowania rozwiązań z innych firm. W dużej mierze natomiast jest to wynikiem niewiedzy o takiej drodze pozyskiwania rozwiązań jak i wewnętrznych barier w przedsiębiorstwie, do których można zaliczyć:

- nacisk na samodzielne rozwiązywanie problemów,
- przekonanie o własnej doskonałości i w konsekwencji sprzeciw wobec takich działań.

Podczas przeprowadzania badań można było dostrzec, iż w niektórych przedsiębiorstwach „stawia się” na indywidualizm i samodzielność w przezwyciężaniu trudności.



Wykres nr 4.

Źródło: opracowanie własne.

Potwierdzeniem tego są wyniki zaprezentowane na wykresie nr 4. W większości badanych przedsiębiorstw (66%), literatura naukowa nie jest postrzegana jako źródło informacji, przy wprowadzaniu zmian, usprawniających funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Fakt ten jest dość zastanawiający, jednak przypadki takie są opisane w literaturze innowacji i poparte wynikami badań empirycznych. K. Poznański pisze: „... istnieje ogólna prawidłowość, że bez względu na to, czy informacja pochodzi z zewnątrz, czy ma charakter wewnętrzny, bardzo ważnym kanałem ich przekazywania są kontakty międzyludzkie (np. przypadkowe rozmowy, konferencje i narady, spotkania środowiskowe), podczas **gdy informacje pisane** okazują się mniej użyteczne zarówno przy tworzeniu idei innowacji, jak i ich

urzeczywistnieniu”. Innym przykładem może tu być badanie J. Langrish<sup>93</sup>, z którego wynika, że informacje ważne dla innowacji docierają do firmy przede wszystkim dzięki kontaktom osobistym,... Bardzo niewielka rola przypadła natomiast literaturze naukowej, informacjom patentowym itp., które dostarczyły tylko 10% ważnych informacji<sup>94</sup>. Po prostu rozwiązania opisane w literaturze, same w sobie, nie są wystarczającym powodem do ich podjęcia i wprowadzania w przedsiębiorstwie.

#### 5.2.2.2. Obszary zastosowania porównań w polskich przedsiębiorstwach

Kolejnym zagadnieniem, postawionym jako cel pracy, była identyfikacja tych obszarów w przedsiębiorstwie, które stanowią obiekt porównań. Jak już wspomniano, jednym z założeń, przyjętych przy konstruowaniu kwestionariusza, było: „benchmarking nie jest jeszcze powszechnie znany w przedsiębiorstwach”. Dlatego w ankiecie zmieszczono pytania odnośnie dokonywania porównań. Porównania są integralną częścią benchmarkingu. W poprzednich rozdziałach pracy problem porównywania się z innymi organizacjami w ramach procesu benchmarkingowego został dokładnie omówiony. Dlatego można założyć, że jeżeli w badanych przedsiębiorstwach (nawet tych nie znających metody benchmarkingu) dokonuje się porównań, to w przyszłości nastawienie danego przedsiębiorstwa do wprowadzenia i realizacji benchmarkingu będzie pozytywne. Przy tak postawionych założeniach, kolejna seria pytań miała za zadanie wykazać, które obszary działalności przedsiębiorstw są najczęstszym obiektem porównań.

Tabela 14.

Obszary stosowania benchmarkingu w firmach zachodnich.

| Obszar               | Procent |
|----------------------|---------|
| Marketing            | 59      |
| Procesy              | 58      |
| Technologia          | 58      |
| Systemy wynagrodzeń  | 49      |
| Zadowolenie klientów | 47      |
| Innowacje            | 45      |
| Reklama              | 44      |
| Produkty             | 43      |
| Public relations     | 30      |
| Zarządzanie          | 25      |
| Cykl produkcji       | 13      |

Źródło: J. Bernard: Benchmarking in the Service sector, Organization Development Journal, vol. 12. no 4, 1994<sup>95</sup>

<sup>93</sup> Pogląd przytoczony za K. Poznańskim [Poznański, 1979, s. 104]

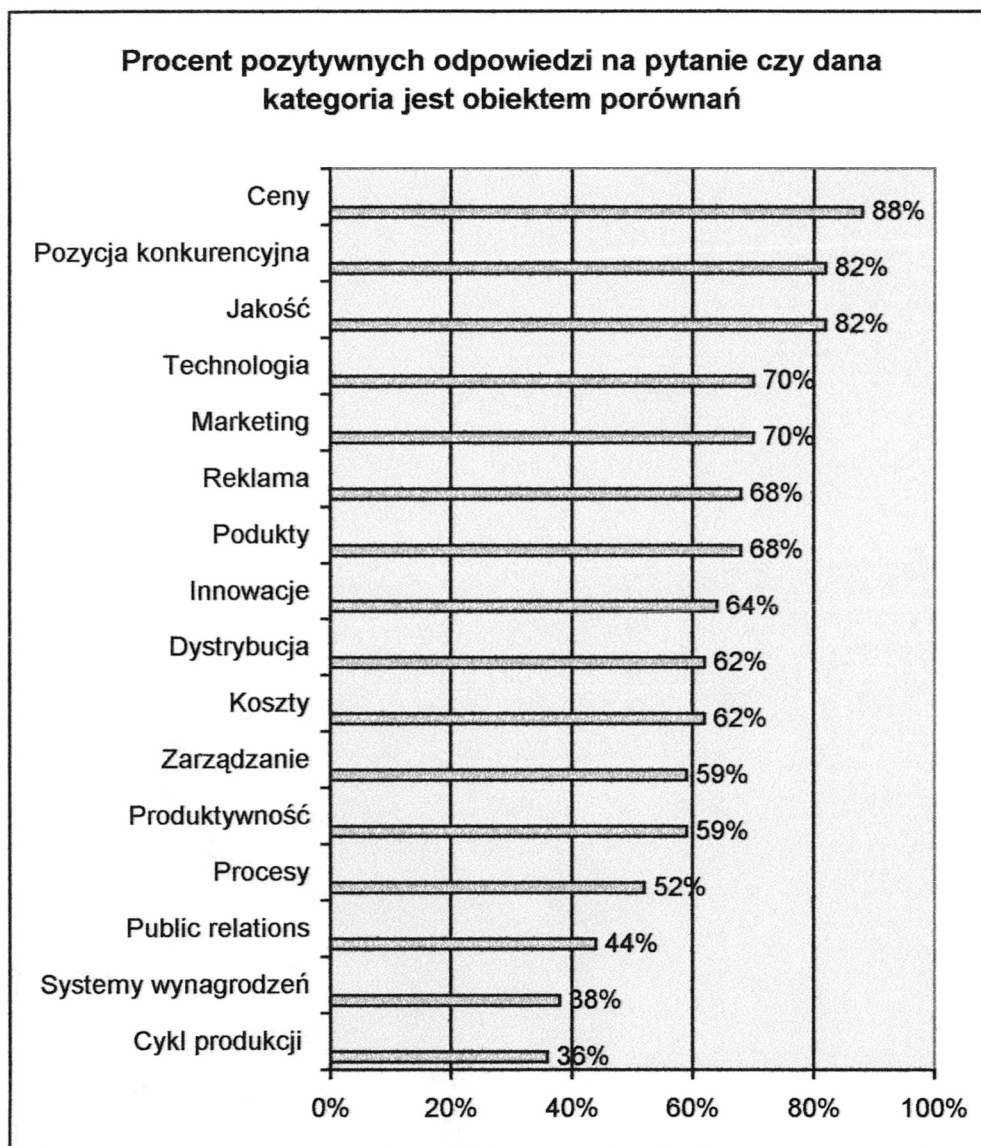
<sup>94</sup> Patrz także: S Krajewski [Krajewski, 1985, s.87]

<sup>95</sup> Cyt. za: B Nogalski. [Nogalski, 1998, s.240]



Wybór poszczególnych obszarów podyktowany został przede wszystkim przez wyniki badań w przedsiębiorstwach zachodnich dotyczących dziedzin stosowania benchmarkingu (tabela nr 14). Ponadto dodano kilka innych obszarów, w celu uzyskania bardziej wiarygodnych i porównywalnych wyników.

W badanych polskich przedsiębiorstwach rozkład wyników przedstawiał się nieco inaczej (przy czym chodziło tutaj tylko o obszary porównań, a nie o obszary benchmarkingu)



Wykres nr 5.

Źródło: opracowanie własne

Wykres nr 5 obrazuje, w jakim stopniu i które kategorie działalności przedsiębiorstwa są obiektem porównań.

Interesujące jest zestawienie wyników badań dotyczących obszarów porównań (jakkolwiek nie są one w pełni porównywalne) z odsetkami zastosowań benchmarkingu w

poszczególnych obszarach przedsiębiorstw zachodnich ( zob. tab. 14). Nie jest zaskakujące, że benchmarking w przedsiębiorstwach zachodnich najczęściej stosowany jest w marketingu, chociaż można założyć, że rynek i jego obsługa są tam w pełni „dojrzałe”. Nie są one „dojrzałe” w Polsce, gdzie stopień zorganizowania przedsiębiorstw względem rynku jest raczej kiepski. Tymczasem poszukiwanie lepszych wzorców (stosowanie benchmarkingu) w obszarze marketingu w Polsce znajduje się dopiero na piątym miejscu. Natomiast na pierwszym miejscu znajduje się obszar cen, co może wskazywać na szerokie stosowanie – w dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej nieco już anachronicznej strategii kosztowej. Równie zaskakujące jest bardzo ograniczone stosowanie porównań w obszarze wynagrodzeń (przedostatnie miejsce, na zachodzie czwarte). Współcześnie bowiem czynnik ludzki traktuje się jako podstawę sukcesu przedsiębiorstwa, a zatem i motywacyjne oddziaływanie na ten czynnik powinno zajmować wysokie miejsce w hierarchii poszukiwań najlepszych wzorców.

Interesujące z kolei wydaje się poszukiwanie przesłanek do porównywania pozycji konkurencyjnej (drugie miejsce w przedsiębiorstwach polskich). Jest to zapewne rezultatem rosnącej w Polsce presji konkurencyjnej na przedsiębiorstwa. Jak jednak w tym kontekście wytłumaczyć niskie usytuowanie poszukiwań lepszych rozwiązań w obszarze „procesy” ( 13 – te miejsce w przedsiębiorstwach polskich; 2-gie w zachodnich). Wydaje się, iż źródłem tego dysonansu jest fakt, że przedsiębiorstwa wprawdzie porównują pozycję swoją i konkurentów jednak nie dokonają głębszych zmian zmierzających do reorientacji procesu swojej działalności. Dotyczy to w szczególności reorientacji działalności przedsiębiorstw względem rynku.

Podsumowując można przyjąć, że powyższe wyniki badań wskazują na powierzchowne zmiany transformacyjne w naszych przedsiębiorstwach. Dotyczą one raczej zewnętrznych zmian struktur (restrukturyzacja) niż „urynkowienia” tzn. odśrodkowego

Wracając do samego faktu dokonywania porównań, to jak już wspomniano porównania między organizacjami są ważnym elementem benchmarkingu. Zatem wykorzystywanie porównań przez przedsiębiorstwo stanowi krok w kierunku stosowania benchmarkingu. A.K. Koźmiński W pracy pt. : „Decyzje” w rozdziale dotyczącym wprowadzania innowacji, stwierdza, że: „źródłem zmian i procesów innowacyjnych w organizacjach gospodarczych stosunkowo rzadko są pomysły całkowicie nowe. Powstają **one z rozwinięcia, zbliżenia,..., obserwacji i prób przystosowania do lokalnej specyfiki doświadczeń innych organizacji i innych krajów**” [Koźmiński, 1979, s.232]. Wyniki zamieszczone na wykresie nr 5 wskazują, że przedsiębiorstwa powszechnie wykorzystują w swojej działalności porównania dla wielu obszarów. Pamiętając o zasadzie (odnoszącej się co

prawda do nowych technologii, ale istnieją tutaj oczywiste analogie), że - *szybkość akceptacji innowacji jest funkcją między innymi kompatybilności, czyli stopnia zgodności nowej technologii z dotychczasowymi metodami wytwarzania*<sup>96</sup> - można założyć, że jeżeli uświadomi się decydom w przedsiębiorstwie, że benchmarking jest w zasadzie rozwinięciem tego, co jest już dokonywane, to opór przeciw jego wprowadzeniu będzie mniejszy niż w przypadku gdy będzie się on jawił jako całkowicie nowa i odmienna od dotychczas stosowanych metoda.

### 5.2.2.3. Identyfikacja luk i przeszkody w stosowaniu rozwiązań obcych

W procesie benchmarkingu, po dokonaniu pomiarów porównawczych, następuje identyfikacja i pomiar luki benchmarkingowej. Dlatego też problem pomiaru luk nie mógł być pominięty w przeprowadzonych badaniach. Postawione pytanie miało dać odpowiedź, czy w przedsiębiorstwach objętych badaniem dokonuje się pomiaru wielkości luki dla obszarów porównań (wykres nr 5).

Pojęcia luki zostało wyjaśnione i opisane w rozdziale trzecim. Jednak na potrzeby pracy przypomnieć należy pewne zagadnienia, związane z tym pojęciem, aby lepiej zrozumieć zasadność pytań w ankiecie.

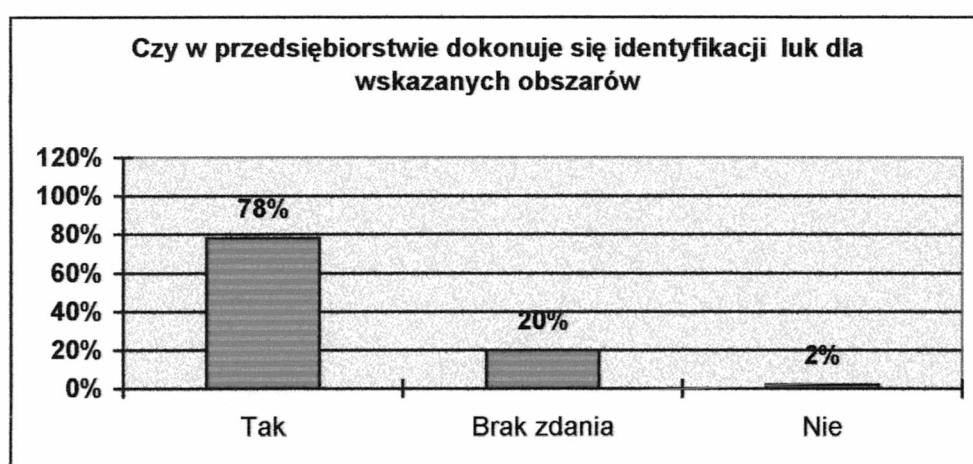
Punktem wyjścia do zagadnień dotyczących luk i ich określania może być tutaj typologia przedstawiona przez J. Machaczkę. Autor ten za punkt wyjścia do rozważań przyjął **proces rozwoju**, któremu podlegają wszystkie organizacje, w tym również, a może przede wszystkim – przedsiębiorstwa<sup>97</sup>. Z procesem rozwoju jest ściśle związana tzw. **luka rozwojowa**, definiowana jako różnica między posiadanymi możliwościami a rzeczywistymi osiągnięciami. Pomiaru luki rozwojowej można dokonywać za pomocą wielu kryteriów. Są to najczęściej różnego rodzaju wielkości wynikowe wyróżnionych systemów. W konsekwencji likwidacja luki rozwojowej, to w istocie poszukiwanie i eliminowanie wszelkiego rodzaju ograniczeń procesów rozwojowych. H. Kreikebaum w analizie luki rozwojowej wyróżnia jej dwa podstawowe rodzaje: lukę operacyjną<sup>98</sup> (związaną z niepełnym

<sup>96</sup> Cyt. za. D. Surówką Marszałek [Surówka - Marszałek, 2000, s.27].

<sup>97</sup> J. Machaczka określa **rozwój** jako proces zmian. W przypadku przedsiębiorstwa może on dotyczyć zarówno jego części, jak i całości, następować we wszystkich obszarach, tzn. realizowanych celach, strukturze, technologii, a także odnosić się do czynnika ludzkiego. Istota rozwoju organizacji może być interpretowana jako likwidacja tzw. **luki rozwojowej** (rozbieżności rozwojowej) bądź jako proces doskonalenia miejsca, jakie organizacja zajmuje w otoczeniu [Machaczka, 1998, s 14].

<sup>98</sup> **Luka operacyjna** wynika głównie z niewystarczającego wykorzystania posiadanych możliwości (zasobów). Można ją zlikwidować podejmując takie przedsięwzięcia jak: harmonizacja, racjonalizacja, intensyfikacja.

wykorzystaniem potencjału swoich zasobów) i lukę strategiczną. Lukę strategiczną<sup>99</sup> można jeszcze podzielić na trzy rodzaje, tj. statyczną, dynamiczną i wirtualną [Moszkowicz, 2000, s.60-76]. Kategorie, które znalazły się na wykresie nr 5, w zasadzie mają charakter operacyjny. Wykorzystanie możliwości, tkwiących w luce operacyjnej, stwarza warunki osiągnięcia sukcesu i rentowności głównie w perspektywie krótkookresowej, natomiast uzyskanie rezultatów w perspektywie długookresowej wymaga działań w obszarze luki strategicznej. W praktyce, nie zawsze jednak jest łatwo oddzielić obszary działań operacyjnych od strategicznych. Likwidacja luki operacyjnej, a także strategicznej staje się często jedną z podstawowych motywacji przedsięwzięć przedsiębiorczych i menedżerskich w zakresie rozwoju organizacji.



Wykres nr 6. Dokonywanie oceny występujących luk wykonania dla badanych kategorii w ankietowanych przedsiębiorstwach. Źródło: opracowanie własne.

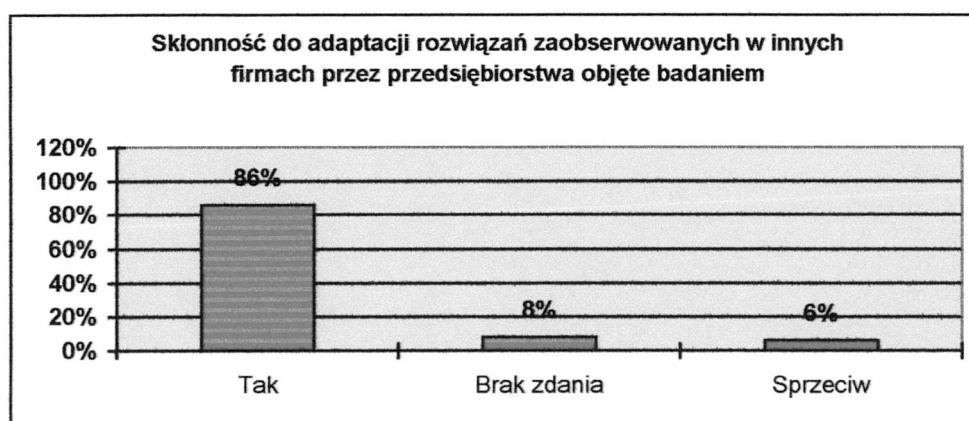
Wracając do wyników badań, procentowy rozkład odpowiedzi na wykresie nr 6 wskazuje, że w większości przypadków badane przedsiębiorstwa monitorują (78% pozytywnych odpowiedzi) swoje dokonania w wyszczególnionych obszarach (wykres nr 5). A to oznacza posiadanie wiedzy na temat swoich słabych i mocnych stron oraz stanowi odpowiednią bazę do właściwej oceny swoich możliwości rynkowych. Jak już wspomniano, identyfikacja luk jest integralną częścią procesu benchmarkingowego. Można więc założyć, iż dokonywanie identyfikacji luk w badanych przedsiębiorstwach (nawet w tych nie znających pojęcia i metodyki benchmarkingu) będzie sprzyjało ewentualnemu wprowadzaniu

Pojęcie **Luki strategicznej** związane jest z zagadnieniem granic rozwoju. Granice te z jednej strony są ograniczone, z drugiej zaś ciągle rozszerzają się, co wynika ze stale zachodzącego procesu postępu naukowo-technicznego, z odkrywania nowych możliwości. Przedsięwzięcia z zakresu wypełniania luki strategicznej wymagają z reguły podejmowania działań kreatywnych i innowacyjnych, wyraźnie różniących się od dotychczas realizowanych [Kreikebaum, 1996, s.51].

<sup>99</sup> Patrz także: G. Gierszewska, M. Romanowska [Gierszewska, Romanowska, 2000, s.47]

tam metody benchmarkingu. Działania takie muszą być jednak poprzedzone odpowiednim szkoleniem. Szkolenie takie miałoby za zadanie przedstawić metodę benchmarkingu i wykazać jej podobieństwo do działań już stosowanych w danym przedsiębiorstwie.

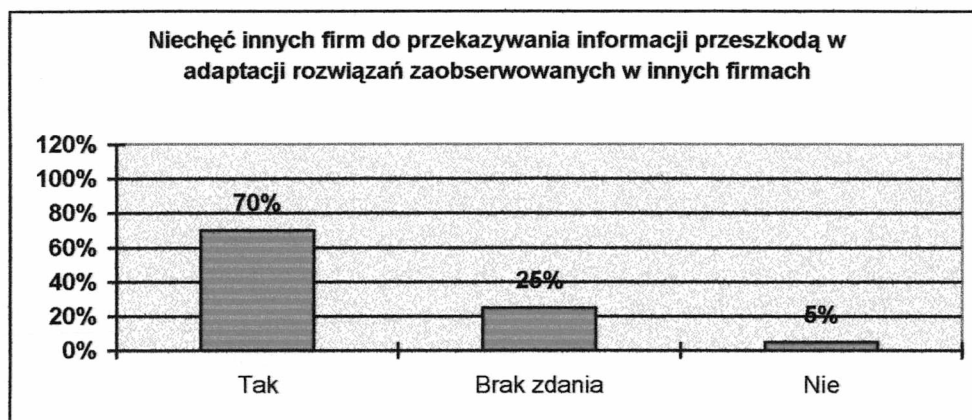
Następnym z kolei ważnym zagadnieniem było zbadanie, w jakim stopniu badane przedsiębiorstwa skłonne są do adaptacji i wdrożenia rozwiązań stosowanych w innych firmach. Wykres nr 7 wskazuje, iż, deklarowana chęć adaptacyjna jest wysoka (86% pozytywnych odpowiedzi).



Wykres nr 7.

Źródło: opracowanie własne.

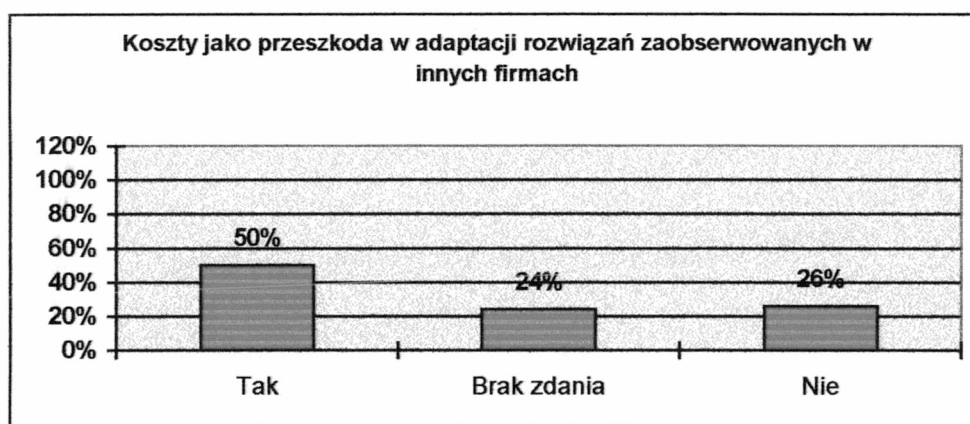
Jednak pomiędzy deklarowaną skłonnością do adaptacji zewnętrznych rozwiązań a podjęciem działań wdrożeniowych istnieje zasadnicza rozbieżność. Na rozbieżność tę wpływają określone czynniki (przeszkody). W konsekwencji należało więc zbadać, jakie czynniki są tymi przeszkodami. Dlatego też kolejna seria pytań dotyczyła przeszkód w adaptacji rozwiązań, zaobserwowanych w innych firmach. Jak widać to na poszczególnych wykresach, w przedsiębiorstwach poddanych badaniu wszystkie wymienione przeszkody w adaptacji rozwiązań zewnętrznych były postrzegane jako znaczące bariery. Za największą barierę w badanych przedsiębiorstwach uznano niechęć innych firm do przekazywania informacji (aż 70 % respondentów) – wykres nr 8.



Wykres nr 8.

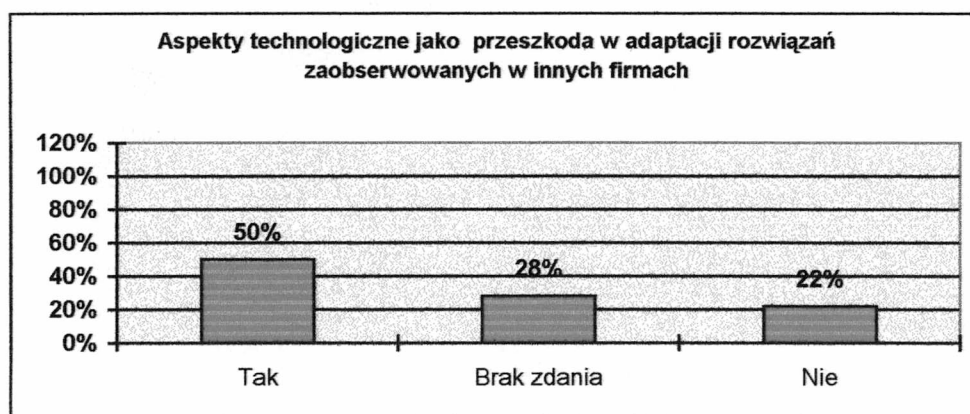
Źródło: opracowanie własne.

Koszty i aspekty technologiczne także postrzegane są jako bariera w adaptacji rozwiązań zewnętrznych (50 % respondentów było takiego zdania) – wykresy nr 9 i 10.



Wykres nr 9.

Źródło: opracowanie własne.

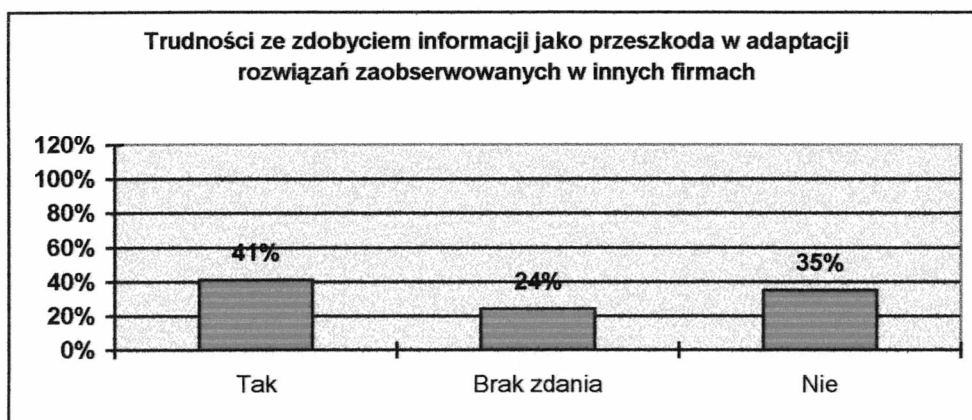


Wykres nr 10.

Źródło: opracowanie własne.



Co najciekawsze, trudności ze zdobyciem informacji nie są postrzegane jako znacząca bariera (tylko 41% pozytywnych odpowiedzi, natomiast 35% respondentów nie uznaje tych trudności za przeszkodę) – wykres nr 11.



Wykres nr 11.

Źródło: opracowanie własne.

Może to świadczyć o tym, iż w razie konieczności badane przedsiębiorstwa są w stanie pozyskać potrzebne im dane oraz informacje.

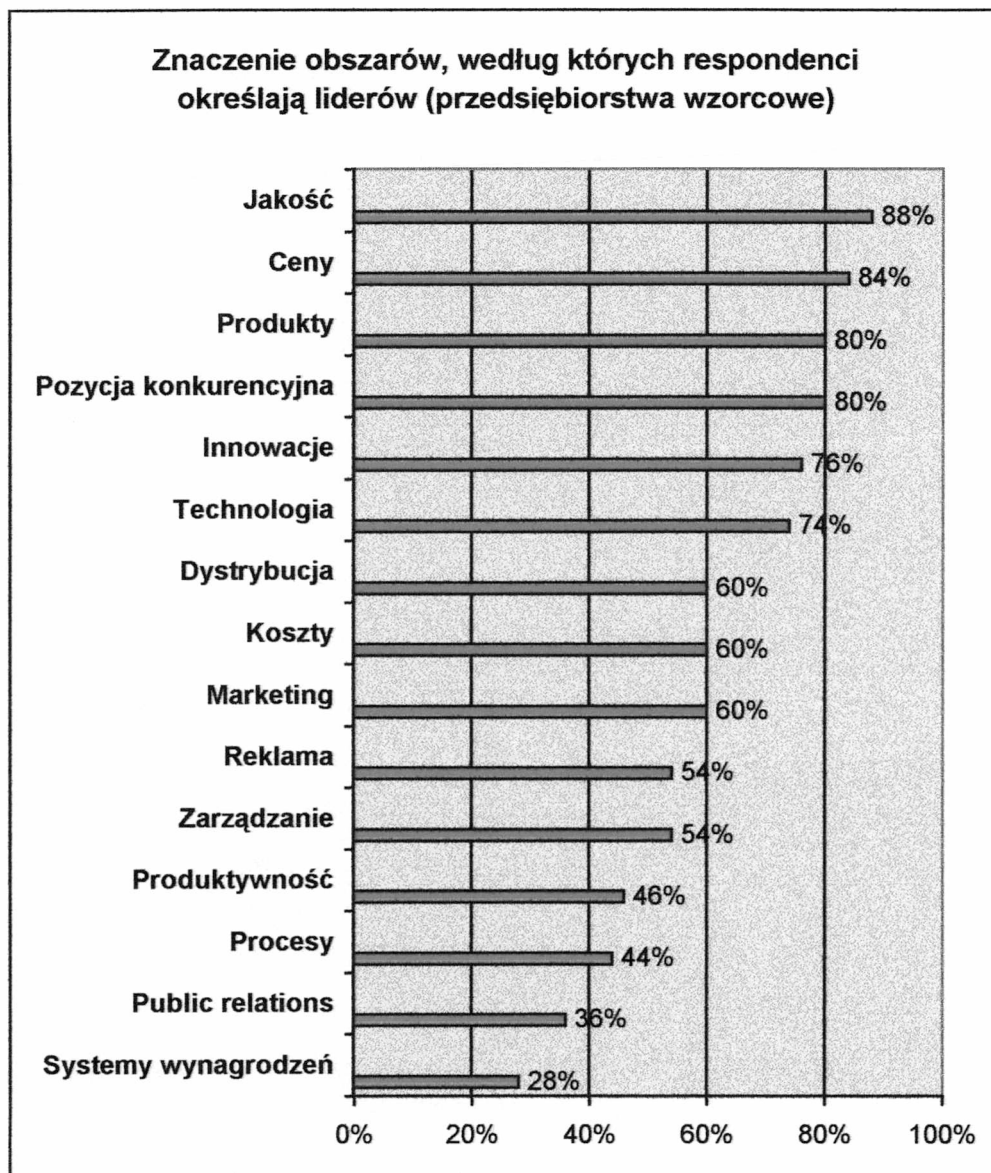
Tak więc badane przedsiębiorstwa dostrzegają bariery w adaptacji rozwiązań zewnętrznych, ale podstawowym problemem jest najprawdopodobniej sama decyzja dotycząca podjęcia działań usprawniających. Na podjęcie tej decyzji ma wpływ subiektywna ocena przeszkód, mogących utrudnić adaptację rozwiązań zewnętrznych. Przedstawione wyniki (wykresy nr 8-11) wskazują, że przedsiębiorstwa dostrzegają przeszkody (koszty i aspekty technologiczne są przeszkodami występującymi wewnątrz przedsiębiorstwa) ale widzą możliwość pozyskania informacji od innych podmiotów gospodarczych. Co w przypadku ewentualnego stosowania benchmarkingu ma podstawowe znaczenie.

Jak dotąd zaprezentowane wyniki badań dowodzą, że w przedsiębiorstwach objętych badaniem dokonuje się obserwacji otoczenia w kontekście ewentualnego wykorzystania rozwiązań mających na celu usprawnienie funkcjonowania organizacji. Obserwacji takich dokonuje się dla wielu obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Skłonność do adaptacji zaobserwowanych rozwiązań jest wysoka, lecz jest ona limitowana przez określone przeszkody. Dlatego też kolejnym zagadnieniem, które należało zweryfikować empirycznie, było pytanie, postawione wprost, o obszary działalności przedsiębiorstwa, dla których określa się liderów (tzn. przedsiębiorstw wzorcowo prowadzących działalność w danych obszarach).

Z analizy wykresu nr 12 wynika, że obszarem stanowiącym najczęstszy przedmiot analiz, jest szeroko rozumiana jakość. Wynika to stąd, że podobnie jak na całym świecie,



również w Polsce, coraz więcej przedsiębiorstw przystępuje do budowy systemów jakości zgodnych z międzynarodowymi standardami w tej dziedzinie <sup>100</sup>. Przykładowo jedną z dróg



Wykres nr 12.

Źródło: opracowanie własne.

do światowego poziomu jakości jest udział firm w kolejnych edycjach Polskiej Nagrody Jakości (PNJ). W okresie od I edycji PNJ (1995) do VI edycji PNJ (2000), wśród laureatów i

<sup>100</sup> Polska droga do światowej jakości została zapoczątkowana od wdrażania systemów zarządzania jakością wg norm PN-EN 9001. Pierwsze zgłoszone do certyfikacji firmy polskie uzyskały certyfikaty zgodności z ISO 9000 w 1994 r. Jak dotąd przyznano 3000 certyfikatów tej serii polskim firmom, czyli jeszcze niewiele. Konsekwentnie kontynuując tą drogę polskie firmy wdrażają systemy zarządzania środowiskowego, uzyskując certyfikaty ISO 14001 i certyfikaty systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy wg normy PN-N-18001. Tym samym, powstała w Polsce jeszcze bardzo niewielka grupa przedsiębiorstw wchodzących do elitarnego grona firm, posiadających certyfikowany Zintegrowany System Zarządzania: Jakością, Ochroną Środowiska oraz Zarządzaniem BHP [Bartoszewski, 2001, s.21]

wyróżnionych w Polskiej Nagrodzie Jakości znalazły się 34 firmy działające w Polsce. Nie jest to liczba imponująca. Jednak prestiż i zaufanie do wyróżnionych firm sprawia, iż inne przedsiębiorstwa postrzegają jakość jako jeden z najważniejszych czynników konkurencyjności na rynku. Przedstawione rezultaty badań to potwierdzają. Znaczenie jakości jest wynikiem większego otwarcia naszej gospodarki na globalną konkurencję. W krajach zachodnich jakość zawsze miała duże znaczenie<sup>101</sup>. Dlatego też pozytywnie należy ocenić fakt, iż 88% badanych przedsiębiorstw pilnie śledzi poczynania konkurentów w zakresie ich dokonań jakościowych.

Jest to o tyle ważne, że przedsiębiorstwa uświadamiają sobie, iż nie wystarczy biernie przyglądać się dokonaniom jakościowym w innych firmach. Po pewnym czasie okazać się może, że luka jakościowa dzieląca nasze przedsiębiorstwo od konkurencji jest zbyt duża, a to z kolei wymusza dokonanie, odpowiednich zmian. Przy wprowadzaniu takich zmian, metoda benchmarkingu jest jak najbardziej odpowiednia. Wprowadzenie zmian jakościowych w przedsiębiorstwie wymaga identyfikacji wzorcowego poziomu jakości, poznania procesów, które taką jakość zapewniają oraz ich wdrożenia w przedsiębiorstwie. We wszystkich tych fazach z powodzeniem może być wykorzystywany benchmarking.

Procedura wykorzystywania benchmarkingu we wdrażaniu procesów jakościowych w przedsiębiorstwach jest często wspominana przez różnych autorów. Przykładowo J. Dahlgaard, K. Kristensen i G. Kanij piszą, że metoda benchmarkingu jest szczególnie użytecznym narzędziem przy wprowadzaniu i zapewnianiu jakości w przedsiębiorstwie. Ich zdaniem użyteczność benchmarkingu przejawia się w tym, iż ujawnia on dystans (lukę) między stosowaną wewnątrz danego przedsiębiorstwa praktyką postępowania a praktyką postępowania na zewnątrz i tym samym wskazuje potrzebę zmian. Ponadto zrozumienie istoty najlepszej praktyki ułatwia identyfikację obszarów, wymagających zmian i daje wyobrażenie, jak ma wyglądać wydział lub firma po dokonaniu zmiany [Dahlgaard., 2000, s.32].

Podobne konstatacje odnoszą się do innych obszarów przedstawionych na wykresie nr 12. Trzeba zauważyć, że w każdym przypadku jeżeli w danym obszarze (innowacje, technologia, dystrybucja, koszty, produktywność, procesy, itd.) luka pomiędzy naszym przedsiębiorstwem a liderem staje się zbyt duża, to wymusza dokonanie zmian mających na

---

<sup>101</sup> Zdaniem J. Banka w ciągu ostatniej dekady w Ameryce i Europie zapanował pęd ku jakości, który przyniósł tam wielkie korzyści. Korzyści te to między innymi zwiększenie konkurencyjności oraz ogromne oszczędności finansowe wynikające z obniżenia „kosztu jakości” (sumy wszystkich kosztów związanych ze stworzeniem jakości), na który składają się koszty zapobiegania, oceny błędów zewnętrznych i wewnętrznych, niespełnienia wymagań klientów i straconych korzyści [Bank, 1999, s.12].

celu niwelację powstałej luki. Dlatego też zastosowanie benchmarkingu dla pozostałych obszarów jest zasadne.

Podsumowując pierwszą część ankiety badawczej należy stwierdzić, że badane przedsiębiorstwa posiadają pewną praktykę w korzystaniu z doświadczeń innych organizacji. Analiza pozwala stwierdzić, iż większość z ankietowanych przedsiębiorstw wykorzystuje doświadczenia i sprawdzone rozwiązania innych firm, stosując metodę wzajemnych porównań, a następnie kopiując najlepsze wzorce. Działania takie pokrywają się z metodyką benchmarkingu. Przy założeniu, iż nie wszystkie z nich znają benchmarking, można stwierdzić, że mogłyby go z powodzeniem stosować ponieważ ich obecne działania są z nim zgodne.

#### 5.2.2.4. Ocena procesu benchmarkingu

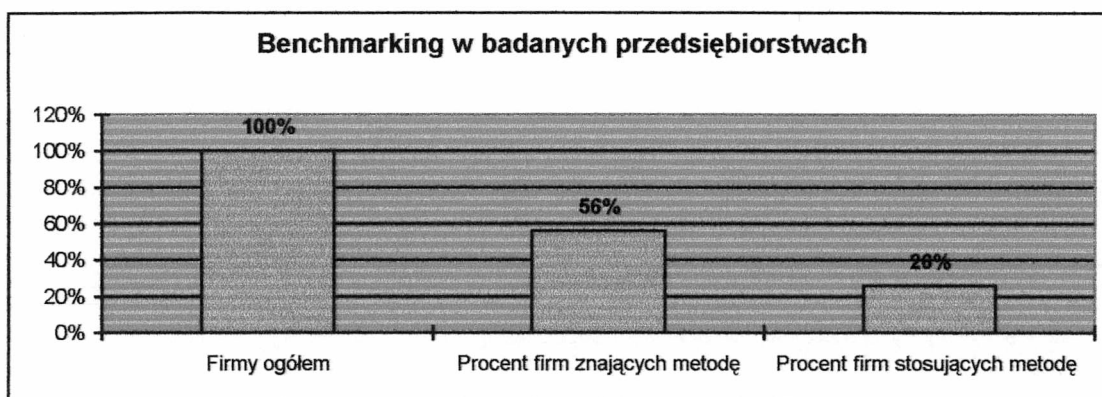
Część druga ankiety badawczej miała za zadanie przedstawić jak jest postrzegany i oceniany benchmarking w przedsiębiorstwach polskich.

Aby tego dokonać, należało tak skonstruować ankietę badawczą, aby zagadnienia benchmarkingowe były „wypełniane” tylko przez tych respondentów, którzy deklarują znajomość terminu benchmarking. Dlatego, część druga ankiety poświęcona jest benchmarkingowi<sup>102</sup> w przedsiębiorstwach.

Podstawowym zagadnieniem było określenie zakresu przedsiębiorstw stosujących benchmarking. W rezultacie przeprowadzonego badania można stwierdzić, że na 100% badanych firm 56% deklaruje znajomość metody benchmarkingu. Natomiast **stosowanie** benchmarkingu w przedsiębiorstwie deklaruje tylko 26% ogółu badanych firm. Przedstawione wielkości należy poddać weryfikacji i analizie, dlatego że same te liczby nie wystarczają na wyciągnięcie wniosków.

---

<sup>102</sup> Respondenci dla których benchmarking był nowym i nieznanym terminem, kończyli wypełnianie ankiety na części pierwszej.



Wykres nr 13.

Źródło: opracowanie własne

Analizując wykres nr 13, można przyjąć, że:

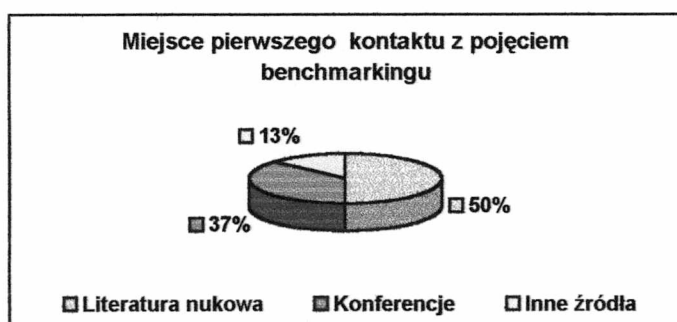
- 44% z ogółu badanych przedsiębiorstw nie zna benchmarkingu,
- 30% z ogółu badanych firm nie stosuje benchmarkingu, pomimo deklarowanej znajomości tej metody.

Przedstawiając te wielkości w liczbach otrzymujemy następujące zestawienie – na 51 przedsiębiorstw tylko 28 deklaruje znajomość metody benchmarkingu, a z tej liczby tylko 13 przedsiębiorstw stosuje benchmarking. Wynika zatem, iż 15 przedsiębiorstw zna benchmarking, lecz go nie stosuje. Jest to problem i należy go wyjaśnić.

Zanim to nastąpi, należy jeszcze zidentyfikować w których sekcjach gospodarki benchmarking jest najbardziej znany i stosowany. Po przeanalizowaniu wyników badań, można stwierdzić, iż najwięcej przedsiębiorstw, znających i stosujących benchmarking, należy do sekcji D (przetwórstwo przemysłowe). Większość przedsiębiorstw, należących do tej sekcji (20 z 25 przedsiębiorstw sekcji D) deklaruje znajomość metody benchmarkingu, a prawie połowa (12 z 25 przedsiębiorstw sekcji D) deklaruje stosowanie benchmarkingu. Widać więc, że sektor przemysłu jest miejscem, gdzie benchmarking jest znany i stosowany w największym zakresie. Pozostałe przedsiębiorstwa (tj. 7 deklarujących znajomość metody i jedno przedsiębiorstwo deklarujące stosowanie benchmarkingu) należą do różnych sekcji i działów gospodarki. Dlatego trudno na takiej podstawie wyciągnąć jakieś uogólnienia i wnioski.

Kolejnym problemem badawczym było określenie miejsca pierwszego „kontaktu” respondentów (z firm stosujących benchmarking i z firm tylko deklarujących jego znajomość) z terminem benchmarking. Analiza wykresu nr 14 wskazuje, iż literatura naukowa jest miejscem pierwszego „kontaktu” z terminem benchmarking (50% pozytywnych odpowiedzi).

Drugim źródłem są konferencje naukowe (37% pozytywnych odpowiedzi). Pozostałe 13% odpowiedzi odnosi się do innych źródeł pierwszego „spotkania” z benchmarkingiem. Niestety, jak już wspomniano w tym rozdziale pracy, literatura i konferencje naukowe nie stanowią źródeł, dzięki któremu jakaś określona idea czy metoda zarządzania zostaje zaadoptowana w praktyce<sup>103</sup>. Oczywiście, źródła te mają kluczowe znaczenie w poznawaniu nowych trendów i tendencji w zarządzaniu, ale nie przesądzają o wdrożeniu nowych rozwiązań w przedsiębiorstwie.



Wykres nr 14.

Źródło: opracowanie własne

Wracając do sygnalizowanego wcześniej problemu dotyczącego powodów niestosowania benchmarkingu w przedsiębiorstwach deklarujących jego znajomość, należało zbadać przyczyny tego zjawiska. Poznanie przyczyn i barier benchmarkingu w polskich przedsiębiorstwach mogłoby w przyszłości usprawnić proces wprowadzania i stosowania benchmarkingu w innych firmach. Wiedza na temat barier stanowi bazę przy opracowywaniu planu wdrożenia metody benchmarkingu w przedsiębiorstwach.

Tabela nr 15.

Przyczyny niestosowania benchmarkingu w przedsiębiorstwach deklarujących znajomość metody.

| Przyczyna                         | Procent pozytywnych odpowiedzi |                   |     |
|-----------------------------------|--------------------------------|-------------------|-----|
|                                   | Tak                            | Trudno powiedzieć | Nie |
| Niska efektywność benchmarkingu   | 0                              | 67                | 33  |
| Koszty benchmarkingu              | 53                             | 34                | 13  |
| Duża czasochłonność benchmarkingu | 46                             | 54                | 0   |

Źródło: opracowanie własne.

<sup>103</sup> K. Poznański opisuje kanały pozyskania 102 idei spoza firmy ważnych dla podjęcia oraz realizacji 51 innowacji. Na literaturę naukową i konferencje naukowe przypada odpowiednio 9.5% oraz tylko 2.5% pozytywnych odpowiedzi wskazujących te kategorie jako źródła, które przyczyniły się do podjęcia i wdrożenia innowacji [Poznański, 1979, s.106].

W pytaniach ankiety badawczej zasugerowano takie przyczyny, które są najczęściej wymieniane w literaturze przedmiotu jako bariery benchmarkingu. Zabieg taki umożliwił poznanie oceny metody benchmarkingu w przedsiębiorstwach deklarujących jego znajomość, lecz nie stosujących metody. Tabela nr 15 dokładnie to przedstawia. Z jej analizy wynika, iż benchmarking jest postrzegany jako metoda skuteczna, ale jednocześnie kosztowna i czasochłonna. Fakt ten jednak nie tłumaczy wszystkich powodów niestosowania metody w tych firmach. Najprawdopodobniej przyczyny niepodjęcia wdrożenia benchmarkingu w tych przedsiębiorstwach mają jeszcze inne źródła.

Każda nowa metoda zarządzania napotyka trudności w procesie adaptacji i zastosowania jej w organizacji. Źródłem tego są bariery i ograniczenia w środowisku organizacji. Problem ten jest często podejmowany w literaturze z zakresu organizacji i zarządzania<sup>104</sup>. W warunkach polskich przedsiębiorstw decydującą rolę w wdrażaniu nowych rozwiązań przypisać należy naczelnemu kierownictwu. Postawy członków naczelnego kierownictwa w zasadniczy sposób wpływają na efektywność i zakres wprowadzanych zmian. Postawy te wynikają często z historycznych doświadczeń rozwoju przedsiębiorstwa w określonych warunkach ekonomiczno-społecznych. Szczególnie ważna jest otwartość na zmiany, kreatywność, posiadanie narzędzi efektywnego komunikowania się z podwładnymi, a w szczególności, osobisty przykład zaangażowania przy wprowadzaniu nowych rozwiązań.

Jako odpowiedź na te problemy można zaprezentować konstatacje J. Lichtarskiego związane z wprowadzaniem nowych koncepcji zarządzania w przedsiębiorstwach polskich. J. Lichtarski w artykule, pt.: „Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – istota, relacje, problemy stosowania” pisze, iż istotnym czynnikiem sukcesu bądź niepowodzenia wdrożeń nowych koncepcji zarządzania jest **stopień przekonania i stanowczości naczelnego kierownictwa przedsiębiorstwa co do ich celowości bądź niezbędności**. Każdy przejaw wątpliwości lub niekonsekwencji w zachowaniu przedstawicieli top menedżmentu natychmiast aktywizuje przeciwników oraz osłabia motywację zwolenników wdrożeń na średnich i niższych szczeblach zarządzania<sup>105</sup>. W przedsiębiorstwach, poddanych badaniu,

---

<sup>104</sup> W literaturze z zakresu organizacji i zarządzania do najczęstszych barier ograniczających wprowadzanie zmian w przedsiębiorstwie zalicza takie czynniki jak: brak wsparcia ze strony kierownictwa dla nowych koncepcji, biurokracja, krótkowzroczne myślenie funkcjonalne, obawa przed krytyką, opór wobec zmian, strach przed podjęciem ryzyka, skłonność do konformizmu, nacisk na działania kontrolne ze strony kierownictwa, zbyt drobiazgową analizą koncepcji oraz sztywna hierarchia wewnątrzorganizacyjna [Proctor, 1998, s.34].

<sup>105</sup> Cyt. za: J. Lichtarskim. [Lichtarski, 1999, s.18]



stopień ten jest umiarkowany. Benchmarking jest oceniany przez kadre kierowniczą pozytywnie, jednak nie na tyle, aby go wprowadzać do praktyki działania przedsiębiorstwa.

Inny problem, związany z wprowadzaniem nowych koncepcji zarządzania w przedsiębiorstwach to: **swoista fascynacja określoną koncepcją, prowadząca do obsesyjnego skupiania uwagi wyłącznie na niej i przypisywanie jej niemal magicznych właściwości.** Zjawisko to spotykane jest w niektórych przedsiębiorstwach. Jest dość oczywiste, że w takich warunkach zanika skłonność do rozpoznania, diagnozowania i rozwiązywania indywidualnych problemów w złudnej nadziei, że wszystko załatwi za nas „system”. Wśród badanych przedsiębiorstw nie udało się zaobserwować wspomnianego zjawiska. Obecnie wśród przedsiębiorstw nie ma mody na „benchmarking”. Jest to o tyle pozytywne, iż ewentualna adaptacja metody w przedsiębiorstwie będzie wynikiem przemyślanej decyzji a nie mody. Wprowadzanie nowych metod i koncepcji zarządzania pod wpływem fascynacji najczęściej kończy się niepowodzeniem. Samodzielna i przemyślana decyzja o wdrożeniu benchmarkingu w przedsiębiorstwie zwiększa prawdopodobieństwo pozytywnych rezultatów adaptacji metody.

Dość powszechną i poważną **bolączką wielu przedsięwzięć, związanych z adaptacją nowych koncepcji zarządzania w warunkach polskich przedsiębiorstw jest nadmierna formalizacja i biurokratyzacja.** Zbyt silne przywiązanie wagi do formy zwykle negatywnie wpływa na zainteresowanie treścią z wszelkimi negatywnymi tego konsekwencjami. Oceniając badane przedsiębiorstwa pod kątem tego aspektu, należy stwierdzić, iż sama zgoda na udział w badaniach świadczy o umiarkowanej formalizacji i biurokratyzacji tych przedsiębiorstw. Dlatego też nie jest to znacząca bariera dla benchmarkingu w tych przedsiębiorstwach.

Na podjęcie przez kadre kierowniczą decyzji dotyczącej wdrożenia nowej metody w przedsiębiorstwie mają wpływ jeszcze inne czynniki. Wprowadzanie nowych rozwiązań związane jest z określonym ryzykiem. Problem w tym, aby poziom tego ryzyka (związanego z wdrożeniem nowego rozwiązania) był akceptowany przez naczelne kierownictwo. A to z kolei jest związane z poczuciem stabilizacji i bezpieczeństwa kadry kierowniczej. W tym miejscu przytoczyć należy opinię A. K. Koźmńskiego, który jeszcze w okresie poprzedniego systemu gospodarczego panującego w Polsce wskazywał na „*brak poczucia stabilizacji i bezpieczeństwa kadry kierowniczej, co nie sprzyja podejmowaniu jakichkolwiek długotrwałych i ryzykownych przedsięwzięć*”<sup>106</sup> Obecny porządek ekonomiczny w Polsce jest

---

<sup>106</sup> Pogląd A. K. Koźmńskiego [Koźmiński, 1979, s.234]



co prawda odmienny, ale opinia jest nadal aktualna. Na poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa naczelnego kierownictwa dodatkowo wpływają zewnętrzne czynniki związane z ryzykiem funkcjonowania organizacji ( tabela nr 16).

Przedstawione rodzaje ryzyka, są stałym elementem, który jest brany pod uwagę przez kadre kierowniczą przy podejmowaniu decyzji. Jednak intensywność ich oddziaływania dla poszczególnych przedsiębiorstw jest zróżnicowana. Podstawowym problemem jest to, aby ryzyko związane z wprowadzeniem nowego rozwiązania nie „nałożyło się” na ryzyko związane z obecnym funkcjonowaniem organizacji

Tabela nr 16.

Rodzaje ryzyka mogące mieć negatywny wpływ na podejmowanie zmian w polskich przedsiębiorstwach.

| Rodzaj ryzyka                | Charakterystyka                                                                                                                                                                                                                                     | Wpływ na proces wprowadzania zmian w przedsiębiorstwach                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ryzyko polityczne</b>     | Ryzyko to odnosi się do działań państwa, w którym działa przedsiębiorstwo (np. niekorzystne zmiany legislacyjne dotyczące działalności przedsiębiorstwa, zmiany prawa gospodarczego, podatki, cła itp.)                                             | Wpływ tego ryzyka na funkcjonowanie przedsiębiorstw jest niewielki ale tylko pod warunkiem, że państwo stosuje jednakowe zasady wobec wszystkich podmiotów gospodarczych. W Polsce niektóre sektory są uprzywilejowane, co nie zachęca do wprowadzania zmian i usprawnień. |
| <b>Ryzyko ekonomiczne</b>    | Ryzyko to jest związane z wahaniami kursów walut, stóp procentowych, koniunktury itp. Czynniki te mogą unicestwić pozytywne skutki wprowadzanych zmian                                                                                              | Wpływ znaczący dla wszystkich przedsiębiorstw ale jego intensywność może być zmienna.                                                                                                                                                                                      |
| <b>Ryzyko kontraktowe</b>    | Występuje wskutek pogorszenia się warunków działania ważnych dla przedsiębiorstwa partnerów kontraktowych (np. niewypłacalność lub inne negatywne zjawiska). Ten rodzaj ryzyka może doprowadzić do niepowodzenia już podjętych zmian                | Wpływ duży. Benchmarking jest postrzegany jako metoda czasochłonna i kosztowna. Wysoki poziom tego ryzyka jest poważną barierą dla wprowadzania benchmarkingu                                                                                                              |
| <b>Ryzyko technologiczne</b> | Pojawia się wraz ze zmianą paradygmatu technologicznego branży lub narzucenia (przez konkurentów lub przez państwo) innych standardów technologicznych niż rozwijane przez przedsiębiorstwo. Ryzyko to może spowodować zarzucenie określonych zmian | Wpływ duży. Jednak gdyby benchmarking został podjęty odpowiednio wcześniej, wpływ ten uległby zmniejszeniu.                                                                                                                                                                |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Nowak-Far, 2000, s.179]

Kumulacja tych dwóch rodzajów ryzyka skutecznie zniechęca kadre kierowniczą do podjęcia decyzji o zmianach w organizacji. Benchmarking powinien być przedstawiany jako

metoda, której stosowanie niweluje wymienione w tabeli rodzaje ryzyka. Wtedy istnieje możliwość akceptacji metody i podjęcia decyzji wdrożeniowych.

Przedstawione dotychczas wywody na pewno nie wyjaśniły do końca problemu niestosowania benchmarkingu w przedsiębiorstwach, deklarujących znajomość metody i pozytywnie ją oceniających. Powodów niestosowania benchmarkingu jest więcej. Podczas przeprowadzonych badań zaobserwowano, iż przedsiębiorstwa cechuje duża bezwładność i inercja organizacyjna. Przewycięzenie tej inercji jest podstawowym problemem nie tylko przy wprowadzaniu benchmarkingu ale także innych innowacji z zakresu zarządzania. Wymienione wcześniej powody niestosowania benchmarkingu w tych przedsiębiorstwach, odnoszą się także do innych „nowych” koncepcji i metod zarządzania.

Podsumowując rozważania, można wyrazić opinię, iż prawdopodobieństwo wdrożenia benchmarkingu w tych przedsiębiorstwach zwiększy się, ale raczej pod wpływem czynników płynących z otoczenia. Do takich czynników można zaliczyć:

- Zwiększające się znaczenie jakości, certyfikacja ISO. nagrody za jakość<sup>107</sup>.
- Nabywanie przez podmioty zagraniczne polskich przedsiębiorstw, co powoduje wprowadzanie przez nowych właścicieli nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania w tych przedsiębiorstwach.
- Zwiększająca się presja konkurencyjna.
- Większe znaczenie przypisywane procesom w organizacji.

Kolejny ważny problem badawczy, który poddano weryfikacji empirycznej dotyczył oceny benchmarkingu **w przedsiębiorstwach deklarujących stosowanie metody.**

Jak już wspomniano, stosowanie benchmarkingu deklaruje tylko 26% badanych firm. Benchmarking jest terminem pojemnym znaczeniowo. Sama deklaracja stosowania benchmarkingu, złożona przez te przedsiębiorstwa niewiele wyjaśnia. Dlatego należało wyjaśnić, jakie działania są realizowane i określane mianem benchmarkingu. Ponadto należało zweryfikować empirycznie takie zagadnienia jak:

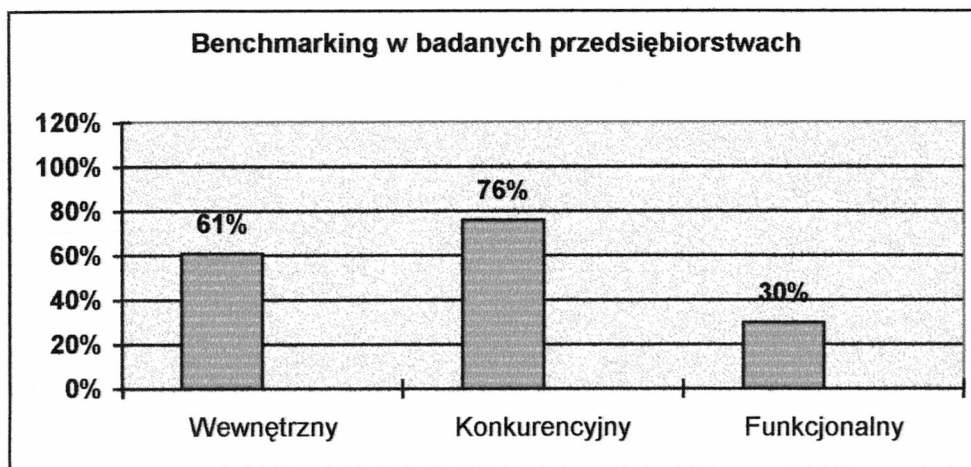
- Rodzaje benchmarkingu stosowanego w przedsiębiorstwach.
- Ocena benchmarkingu w przedsiębiorstwach.
- Zakres przedmiotowy stosowanego benchmarkingu.

Do tak postawionych problemów zostały przygotowane pytania ankiety.

---

<sup>107</sup> Kilka polskich firm przygotowuje się do udziału w konkursie Europejskiej Nagrody Jakości (European Quality Award). Jednym z kryteriów, które decyduje o przyznaniu tej nagrody jest stosowanie (przez ubiegające się o nią przedsiębiorstwo) benchmarkingu [Bartoszewski, 2001, s. 28]

Na pytanie dotyczące rodzaju stosowanego benchmarkingu uzyskano następujące odpowiedzi (wykres nr 15)



Wykres nr 15.

Źródło: opracowanie własne.

Z wykresu nr 15 wynika, iż badane przedsiębiorstwa stosują jednocześnie kilka rodzajów benchmarkingu. W największym stopniu stosowany jest benchmarking konkurencyjny (76% odpowiedzi, co odpowiada liczbie 10 przedsiębiorstw). Wynik ten wymaga jednak komentarza. W trakcie przeprowadzania badań i wywiadów w firmach dokonywano także obserwacji i bieżącej analizy. Kwestionariusz badawczy stanowił bazę do rozmów na poruszane w nim zagadnienia. Po rozmowach z respondentami i pytaniach o szczegóły przeprowadzanego w przedsiębiorstwach benchmarkingu wyłania się nieco inny obraz niż sugerują to wyniki ankiety. Po pierwsze należy przyjąć, iż zdecydowana większość respondentów pojęciem benchmarkingu konkurencyjnego określa benchmarking wyników działania. Benchmarking ten jest najprostszym rodzajem benchmarkingu. Jego stosowanie ogranicza się tylko do porównania danych i wyników działania (np.: kosztów, jakości, liczby braków, wskaźników finansowych itp.) naszego przedsiębiorstwa z innymi. Najczęściej mogą to być przedsiębiorstwa konkurencyjne lub - co w ostatnim okresie zyskuje na znaczeniu - przedsiębiorstwa wchodzące w skład jednej grupy kapitałowej. Działania badanych przedsiębiorstw, deklarujących stosowanie benchmarkingu konkurencyjnego, stanowią odzwierciedlenie działań związanych z benchmarkingiem wyników. Po prostu przedsiębiorstwa te wybierają sobie firmy-wzorce i dokonują porównań w wymienionych wcześniej obszarach. **Żadne z badanych przedsiębiorstw, deklarujących stosowanie benchmarkingu konkurencyjnego, nie przeprowadzało wszystkich działań związanych z realizacją benchmarkingu tego rodzaju.** Wykonywane działania stanowiły w zasadzie tylko

pierwsze etapy benchmarkingu konkurencyjnego i ograniczały się do wspomnianych już porównań. Brak działań dotyczył takich etapów jak:

- Powołania zespołu benchmarkingowego.
- Określenia sposobu i metody pozyskania danych (np.: uzyskanie pozwolenia na zbieranie informacji, ustalenie planu wizyt w przedsiębiorstwie wzorcowym).
- Wymiany informacji z partnerem benchmarkingowym.
- Analizy wzorców i ustalenia planu ich osiągnięcia w przedsiębiorstwie.
- Wdrożenia wzorcowego rozwiązania.
- Weryfikacji osiągniętych wyników.

W ani jednym z badanych przedsiębiorstw, deklarujących stosowanie benchmarkingu nie było wydzielonego zespołu do spraw benchmarkingu. Benchmarking jest wykonywany w ramach dotychczasowych obowiązków pracowników (najczęściej są to pracownicy działu marketingu i księgowości). Pracownicy wykonują działania związane z benchmarkingiem w ramach dotychczasowych obowiązków. Jednak ich zakres pracy nie zwiększył się z tego powodu.

Stosowanie benchmarkingu funkcjonalnego deklarują cztery przedsiębiorstwa (30% firm stosujących metodę). Benchmarking ten sprowadza się do konfrontowania własnych wyrobów, usług oraz procesów z ich odpowiednikami w najlepszych (wzorcowych) przedsiębiorstwach, bez względu na charakter prowadzonej przez nie działalności. W przedsiębiorstwach poddanych badaniu prowadzone są badania o podobnym charakterze, ale tak jak miało to miejsce w przypadku benchmarkingu konkurencyjnego – działania te stanowią tylko część działań związanych z prowadzeniem benchmarkingu tego rodzaju. W żadnym przedsiębiorstwie nie była przeprowadzona pełna procedura benchmarkingu funkcjonalnego.

Stosowanie benchmarkingu wewnętrznego deklaruje 8 firm (61% firm deklarujących stosowanie metody). Benchmarking wewnętrzny skupia się na badaniu oraz ocenie procesów i metod stosowanych w danym przedsiębiorstwie lub sieci przedsiębiorstw wzajemnie powiązanych. W badanych przedsiębiorstwach deklaracja stosowania tego rodzaju benchmarkingu jest najbardziej wiarygodna. Związane jest to z falą fuzji i przejęć która już dotarła do Polski<sup>108</sup>. W jej wyniku przedsiębiorstwa polskie wchodzą w skład dużych

---

<sup>108</sup>W. Frąckowiak w swojej pracy pt.: „Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw” pisze, że rynek fuzji i przejęć w Polsce stoi w obliczu dynamicznego rozwoju w nadchodzących latach. Zmieni się jego struktura. Przestaną dominować procesy prywatyzacyjne a ich miejsce będą stopniowo zajmować transakcje pomiędzy firmami prywatnymi a sprywatyzowanymi. Ewolucja rynku kontroli przedsiębiorstw będzie nierozdzielnie związana z rozwojem rynku kapitałowego, zarówno z punktu widzenia instytucjonalnego, dostępności instrumentów finansowych jak i jego

korporacji. Benchmarking jest powszechną praktyką w przedsiębiorstwach krajów Unii Europejskiej i Stanów Zjednoczonych. Można więc założyć, iż w wyniku wspomnianych procesów przedsiębiorstwa polskie są poddane praktykom benchmarkingowym w ramach grup przemysłowych, do których należą<sup>109</sup>. Jest to niejako „wymuszone” zainteresowanie benchmarkingiem wewnętrznym. Dzieje się tak dlatego, że międzynarodowe korporacje adaptują w podległych im polskich przedsiębiorstwach, opracowane już wcześniej, procedury realizacyjne tego benchmarkingu.

Z zaprezentowanych rozważań wynika, iż rosnąca presja konkurencyjna spowodowała zainteresowanie metodą benchmarkingu w przedsiębiorstwach polskich. Część z tych przedsiębiorstw podejmuje próby stosowania benchmarkingu. Benchmarking ten nie w pełni odpowiada benchmarkingowi opisywanemu w literaturze. Najbliższy pierwowzoru literaturowemu w polskich przedsiębiorstwach jest benchmarking wewnętrzny.

Następnym ważnym zagadnieniem wymagającym sprawdzenia była ocena metody benchmarkingu w przedsiębiorstwach stosujących metodę.

Jednym z aspektów mających wpływ na ocenę metody benchmarkingu jest efektywność stosowania metody. W kwestionariuszu badawczym zamieszczono serie pytań o efekty stosowania benchmarkingu. Tabela nr 17 przedstawia rozkład procentowy odpowiedzi udzielonych przez respondentów.

Tabela nr 17.

Ocena efektywności benchmarkingu w przedsiębiorstwach stosujących benchmarking.

| <b>Efektywność<br/>benchmarkingu</b> | <b>Procent pozytywnych odpowiedzi</b> |                    |            |
|--------------------------------------|---------------------------------------|--------------------|------------|
|                                      | <b>Tak</b>                            | <b>Brak zdania</b> | <b>Nie</b> |
| <b>Wysoka</b>                        | 70                                    | 23                 | 7          |
| <b>Średnia</b>                       | 30                                    | 30                 | 40         |
| <b>Niska</b>                         | 0                                     | 15                 | 85         |

Źródło: opracowanie własne.

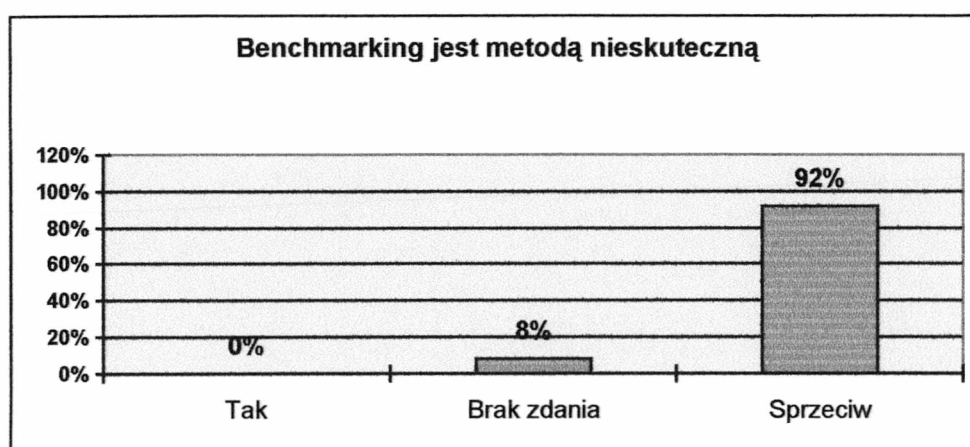
Jak wynika z przedstawionych wyników przedsiębiorstwa stosujące benchmarking wysoko oceniają jego efektywność. Żadne z przedsiębiorstw stosujących benchmarking nie

---

miejsca i roli w gospodarce. Dalsza ewolucja polskiego rynku kontroli będzie zmierzać do upodobnienia go do rynków kontroli w krajach wysoko rozwiniętych [Frąckowiak, 1998, s.48].

<sup>109</sup> W jednym z przedsiębiorstw branży AGD, prezes firmy poinformował, że w ramach grupy (międzynarodowa korporacja przedsiębiorstw branży AGD), benchmarking wewnętrzny jest **powszechnie stosowaną i obowiązkową praktyką przyp. aut.**

oceniło nisko efektywności metody. Dodatkowym potwierdzeniem tego, jest rozkład procentowy odpowiedzi na pytanie kontrolne ankiety (wykres nr 17).



Wykres nr 16.

Źródło: Opracowanie własne

Fakt ten pozwala mieć nadzieję, iż pomimo niewielkiej procentowo liczby przedsiębiorstw wykorzystujących obecnie benchmarking, liczba firm, stosujących metodę, będzie się zwiększała.

Pozytywna ocena efektywności benchmarkingu w badanych przedsiębiorstwach wymaga jednak konfrontacji. Przedmiotem konfrontacji są następujące obszary: koszty, czasochłonność i trudności w przeprowadzaniu benchmarkingu<sup>110</sup>.

Tabela nr 18.

Ocena podstawowych barier w stosowaniu benchmarkingu.

| Bariera                     | Procent pozytywnych odpowiedzi |             |     |
|-----------------------------|--------------------------------|-------------|-----|
|                             | Tak                            | Brak zdania | Nie |
| Koszty                      | 0                              | 54          | 46  |
| Czasochłonność              | 38                             | 24          | 38  |
| Trudności w przeprowadzaniu | 23                             | 23          | 54  |

Źródło: opracowanie własne.

Obszary te uważa się za jedno z podstawowych wad benchmarkingu. Rozkład procentowy odpowiedzi na pytania, poruszające problem barier, zawiera tabela nr 18.

<sup>110</sup> W literaturze jako na główne wady i jednocześnie bariery benchmarkingu, wskazuje się iż metoda ta wymaga zbyt dużego wysiłku, jest kosztowna i czasochłonna. Co oznacza, że przedsiębiorstwa nie posiadające odpowiednich zasobów finansowych, organizacyjnych i ludzkich nie są w stanie jej stosować lub wykorzystują ją w ograniczonym zakresie [Watson, 1993 s.124].



Z przedstawionych wyników wynika, że koszty nie są postrzegane jako bariera benchmarkingu. Natomiast w każdym opracowaniu na temat benchmarkingu jawią się one, jako podstawowa bariera. Wy tłumaczenie tej niezgodności jest proste: benchmarking w badanych przedsiębiorstwach jest stosowany w ograniczonym zakresie. Problem ograniczonego stosowania benchmarkingu w przedsiębiorstwach był już omówiony (rodzaj stosowanego benchmarkingu w przedsiębiorstwach). Inaczej mówiąc, benchmarking jest stosowany w zakresie, który nie powoduje ponoszenia dodatkowych kosztów (tylko badania porównawcze w zakresie: wyników działalności, analizy produktów konkurencyjnych itp.). Najprawdopodobniej to ograniczone stosowanie benchmarkingu wynika z niechęci badanych przedsiębiorstw do ponoszenia wysokich kosztów, jakie są związane z pełną realizacją procedury benchmarkingowej. Z dużym prawdopodobieństwem można przyjąć zatem, że koszty są znaczącą barierą w wykorzystywaniu benchmarkingu w polskich przedsiębiorstwach.

Podobne wnioski można wyciągnąć odnośnie ocen pozostałych barier benchmarkingu tj. czasochłonności i trudności w przeprowadzaniu. W tym wypadku wyniki są już nieco bardziej wiarygodne. Część przedsiębiorstw ocenia benchmarking jako czasochłonny i trudny w przeprowadzaniu. Jednak należy pamiętać, iż benchmarking jest stosowany w ograniczonym zakresie. Przedsiębiorstwa w zdecydowanej większości wykorzystują tylko benchmarking wyników (przydzielają tylko nazwy zarezerwowane dla innych jego rodzajów) i na tej podstawie dokonują oceny.



## **6. Podsumowanie i wnioski**

### **6.1. Ocena metody benchmarkingu**

Benchmarking jest szczególnie użyteczny jako metoda (dzięki stosowaniu porównań) w poszerzaniu horyzontów myślenia i pomimo, że wyniki porównania mogą okazać się niekiedy bardzo niekorzystne, to należy traktować je jako czynnik motywacyjny podczas wprowadzania zmian. W takim ujęciu prezentowana w rozprawie metoda benchmarkingu wydaje się być skutecznym narzędziem usprawniania organizacji. Pozytywną cechą benchmarkingu jest też fakt, iż metoda ta ukierunkowuje przedsiębiorstwa na proces organizacyjnego uczenia się. Prawidłowo prowadzony benchmarking prowadzi do generowania wielu pozytywnych zmian w organizacji, których rezultatem jest poprawa efektywności funkcjonowania. Najlepsze rezultaty uzyskuje się wtedy, gdy benchmarking jest stosowany komplementarne z innymi metodami zarządzania jako uniwersalne narzędzie wspomagające procesy wprowadzania usprawnień w różnych obszarach funkcjonowania organizacji. Należy też pamiętać, że nie można stosować benchmarkingu jednocześnie dla wszystkich obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Benchmarking „totalny” nie jest sensowną propozycją. Wyboru procesów i partnerów do benchmarkingu należy dokonywać bardzo starannie. Podobnie jak w przypadku wszystkich nowych metod zarządzania stosowanie benchmarkingu nie zawsze jest zgodne z ideałem. Firmy niewątpliwie muszą się nauczyć jak i kiedy to robić i czego unikać. Aby tego dokonać należy pamiętać, iż proces benchmarkingu nie może być działaniem jednorazowym. W świetle nieustannych i coraz gwałtowniejszych zmian oraz pogłębiającej się konkurencji, trzeba stale poszukiwać najlepszych rozwiązań i wzorców rozwoju. Przepływ informacji, globalne sieci informatyczne, fuzje kapitałowe, przejęcia firm oraz ich wspólne przedsięwzięcia coraz częściej stwarzają takie możliwości.

Bez wątpienia u podstaw boomu benchmarkingowego w rozwiniętych gospodarkach rynkowych leży wzrost świadomości handlowej. Presja konkurencji, wymuszająca podnoszenie jakości produktów i usług oraz wzrost efektywności zarządzania, jest głównym czynnikiem skłaniającym firmy do podpatrywania najlepszych rozwiązań u innych. Poziom konkurencji na rynku międzynarodowym znacznie się podniósł i bezspornie dotyczy to również Polski.

## 6.2. Benchmarking w polskich przedsiębiorstwach

Z ogółu 51 badanych przedsiębiorstw w połowie badania zostały przeprowadzone przez autora pracy. We wszystkich tych przypadkach przeprowadzono rozmowy z przedstawicielami ścisłego kierownictwa przedsiębiorstw<sup>111</sup>. Niekiedy przedstawiciele kadry kierowniczej starali się przedstawić dokonania swoich przedsiębiorstw w zakresie benchmarkingu lepiej niż jest w istocie. Jednak osobiste przeprowadzenie wywiadów w połowie przedsiębiorstw poddanych badaniu pozwala na obiektywne wyciągnięcie wniosków.

Wyniki badań wskazują, iż w badanych przedsiębiorstwach istnieje duże zainteresowanie co do wykorzystywania doświadczeń innych organizacji. Występuje tam potrzeba skorzystania z doświadczeń innych, w przypadku pojawienia się trudności w funkcjonowaniu lub konieczności dokonania zmian. Najwięcej przedsiębiorstw wykorzystałoby dokonania innych organizacji w zakresie: jakości, innowacji, technologii, marketingu, dystrybucji. Dla tych obszarów w badanych organizacjach określa się liderów (potencjalni benchmarking partnerzy).

Badania wykazały, iż przedsiębiorstwa stosują metodę wzajemnych porównań, i są skłonne do wykorzystywania najlepszych praktyk. Istnieją jednak bariery we wprowadzaniu takich rozwiązań. Główne przeszkody we wdrażaniu tych rozwiązań to: niechęć innych firm do przekazywania informacji, koszty oraz aspekty technologiczne. Poszczególne działania prowadzone przez przedsiębiorstwa wykazują pewne podobieństwa do metody benchmarkingu. Jednak w większości wypadków, działania te nie były benchmarkingiem jako sformalizowaną i ustrukturyzowaną metodą wprowadzania usprawnień.

Potencjalnie istnieje w badanych organizacjach klimat sprzyjający wprowadzaniu metody benchmarkingu. Podstawową barierą jest jednak niezajomość metody benchmarkingu wśród większości przedsiębiorstw (deklarowana znajomość najczęściej odnosi się do znajomości terminu i definicji benchmarkingu).

Tylko połowa z badanych przedsiębiorstw deklaruje znajomość metody benchmarkingu i ocenia ją pozytywnie. Zainteresowanie metodą benchmarkingu, w znacznym stopniu, związane jest z coraz większym znaczeniem zagadnień jakości w przedsiębiorstwach. Zapewnianie jakości w przedsiębiorstwie wiąże się z wprowadzaniem

---

<sup>111</sup> Najczęściej byli to naczelni prezesi przedsiębiorstw ale także główni księgowi, szef marketingu oraz kierownik produkcji, *przyp. aut.*

określonych procesów i procedur, które funkcjonują w innych organizacjach. Zastosowanie benchmarkingu znacząco wspiera wdrażanie takich procesów w organizacjach. Nieprzypadkowo benchmarkingowe stowarzyszenia w krajach Unii Europejskiej i w Stanach Zjednoczonych wywodzą się i są związane z centrami jakościowymi w tych krajach. Przedsiębiorstwa ubiegające się o prestiżowe nagrody jakości muszą spełniać określone kryteria. Jednym z takich kryteriów jest konieczność stosowania benchmarkingu. Polska, w której zachodzą głębokie przeobrażenia gospodarcze i otwarcie na globalną konkurencję, też dostosowuje się do globalnych trendów gospodarczych. Można więc stwierdzić, iż presja konkurencyjna i jakościowa jeszcze zwiększy obecny stopień zainteresowania polskich przedsiębiorstw metodą benchmarkingu.

Obecnie można już zaobserwować pewne preferencje wśród badanych przedsiębiorstw co do kierunków stosowania metody. Generalnie przedsiębiorstwa (które, deklarują stosowanie benchmarkingu) sugerują, iż stosują benchmarking konkurencyjny. Jednak nie są w tym konsekwentne. Procedura benchmarkingu konkurencyjnego, wiąże się z dokonywaniem pewnych określonych czynności i działań. Badane przedsiębiorstwa tego nie realizują. Wyniki badań ujawniły, iż w rzeczywistości przedsiębiorstwa te stosują benchmarking wyników, który nazywają benchmarkingiem konkurencyjnym. Wyniki badań wskazują, że istnieją preferencje co do stosowania benchmarkingu konkurencyjnego natomiast rzeczywisty benchmarking w badanych przedsiębiorstwach to inny rodzaj benchmarkingu.

Rozważania zawarte w rozdziale drugim pracy potwierdzają słuszność tezy badawczej, która postuluje, iż benchmarking nie jest metodą w pełni dojrzałą a jej rozwój ciągle trwa. Rozdział drugi wskazał na pewien zamęt w terminologii dotyczącej rodzajów benchmarkingu. Czasem w literaturze przedmiotu różne rodzaje benchmarkingu występują pod tą samą nazwą. Innym razem jednemu rodzajowi benchmarkingu przydziela się różne nazwy.

Natomiast wyniki badań wskazują, iż w przedsiębiorstwach problemy te jeszcze się komplikują. Wynika to m.in. z tego, że w Polsce nie powstała jeszcze instytucja zajmująca się propagowaniem metody benchmarkingu w przedsiębiorstwach. Taka wyspecjalizowana instytucja dysponująca bazą informacyjną mogłaby pośredniczyć i doradzać przedsiębiorstwom zainteresowanym metodą benchmarkingu. Instytucja tego typu upowszechniałaby pewien standard wiedzy na temat benchmarkingu i promowałaby metodę. Natomiast obecnie przedsiębiorstwa zainteresowane benchmarkingiem skazane są tylko na firmy konsultingowe, zewnętrznych doradców i swoich menedżerów, których wiedza na

temat benchmarkingu bywa zróżnicowana. Potwierdzają to wyniki badań. Dlatego też, benchmarking w polskich przedsiębiorstwach daleki jest od benchmarkingu opisywanego w literaturze.

### **6.3. Stosowanie benchmarkingu w świetle procesów transformacyjnych**

Pojawienie się presji konkurencyjnej w Polskiej gospodarce sprawiło, że benchmarking stał się metodą, będącą przedmiotem zainteresowania przedsiębiorstw. Jednak benchmarking w Polsce nie jest popularny tak jak na Zachodzie. Jednym z tego powodów jest kwestia różnic w rozmiarach gospodarki co z kolei ma wpływ na przepływ informacji pomiędzy przedsiębiorstwami. Przykładowo rynek Stanów Zjednoczonych jest olbrzymi, w każdej branży działa wiele firm, które są dobrze znane i które znają się nawzajem. Nie boją się ujawniać danych, ponieważ już wcześniej sporo wiadomo w branży o ich działaniu. Jeśli zatem publikują swoje rozwiązania wzorcowe (benchmarki) to bywa to sensacją dla czytelników, ale w branży nikogo nie zaskakuje, gdyż nie ma tu nic do ukrycia. Ponadto wiele przedsiębiorstw w Stanach to wielkie kompanie międzynarodowe, dla których otwartość jest elementem obecności na rynku. Natomiast struktura polskiej gospodarki jeszcze nie jest w pełni ukształtowana przez rynek. Istnieje wiele obszarów gospodarki, na których wpływy rynku są ograniczone. Jest wiele tego powodów. Jednym z nich jest wciąż duże upolitycznienie naszej gospodarki. Dynamika procesów transformacyjnych uległa osłabieniu. Podstawowym celem wielu przedsiębiorstw stało się przetrwanie i fakt ten implikuje ograniczone zainteresowanie wprowadzaniem radykalnych zmian w przedsiębiorstwach. Benchmarking, jak zostało to już powiedziane, służy do usprawniania organizacji poprzez wprowadzanie wzorcowych zmian. Struktura polskiej gospodarki nie w pełni przypomina strukturę rozwiniętych gospodarek rynkowych tak też benchmarking w polskich przedsiębiorstwach nie jest odpowiednikiem benchmarkingu znanego z firm zachodnich.

Jak zostało to przedstawione w poprzednim podrozdziale benchmarking nie funkcjonuje w polskich przedsiębiorstwach jako dojrzała i w pełni ukształtowana metoda.

Wynika to też między innymi z tego, że polskie przedsiębiorstwa teoretycznie dążą do dokonania korzystnych zmian, jednak w rzeczywistości ograniczają się tylko do obserwacji poczynąń konkurencji, zawężając zakres własnych działań i tym samym możliwości efektywnego przeprowadzenia usprawnień. Potwierdzają to wyniki badań przedstawione w rozdziale piątym, a w szczególności zestawienie obszarów stosowania benchmarkingu w

przedsiębiorstwach zachodnich (zob. tab. 14) z obszarami porównań dla polskich przedsiębiorstw (wykres nr 5). Dla przedsiębiorstw działających w dojrzałych gospodarkach rynkowych największe znaczenie mają takie obszary jak: marketing, procesy, systemy wynagrodzeń, zadowolenie klientów, technologia. Natomiast w polskich przedsiębiorstwach na pierwszym miejscu znajduje się obszar cen, co może wskazywać na szerokie stosowanie – w dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej nieco już anachronicznej strategii kosztowej. Strategia ta jest charakterystyczna dla przedsiębiorstw wytwarzających produkty o niskim stopniu przetworzenia, dla których najważniejsze są przedsięwzięcia zmierzające do redukcji kosztów. Konstatacje te potwierdza też struktura polskiego eksportu w której dominują właśnie produkty o niskim stopniu przetworzenia. Dlatego w naszych przedsiębiorstwach duże znaczenie mają nieco inne obszary. Natomiast takie elementy jak systemy wynagrodzeń czy procesy są na dalszych miejscach.

Pozytywnym aspektem jest to, iż przedsiębiorstwa na skutek rosnącej w Polsce presji konkurencyjnej zaczynają poszukiwać przesłanek do porównywania pozycji konkurencyjnej (drugie miejsce w przedsiębiorstwach polskich). Jednak jest to jeszcze działanie czysto „metryczne” bez wnikania w istotę źródeł osiągania określonej pozycji konkurencyjnej. Dlatego też benchmarking wyników jest tak popularny w polskich przedsiębiorstwach (tylko tych, które deklarują znajomość i stosowanie benchmarkingu). Źródłem tego jest fakt, że przedsiębiorstwa porównują pozycję swoją i konkurentów jednak nie dokonują głębszych zmian zmierzających do reorientacji procesu swojej działalności. Dotyczy to w szczególności reorientacji działalności przedsiębiorstw względem rynku.

Podsumowując można przyjąć, że powyższe wyniki badań wskazują na powierzchowne zmiany transformacyjne w naszych przedsiębiorstwach. Dotyczą one raczej zewnętrznych zmian struktur (restrukturyzacja) niż „urynkowienia” tzn. odśrodkowego zorganizowania przedsiębiorstwa względem rynku.

Benchmarking jest znany i stosowany na szeroką skalę przez przedsiębiorstwa funkcjonujące w rozwiniętych gospodarkach rynkowych. Do tych rozwiniętych struktur gospodarczych chce dołączyć także nasza gospodarka. Dlatego już teraz należy dokonywać głębokich procesów restrukturyzacyjnych i modernizacyjnych w polskich przedsiębiorstwach. Benchmarking jako jedna z metod zarządzania może stanowić efektywne wsparcie tych procesów i dlatego powinien się cieszyć większym zainteresowaniem rodzimego menedżmentu.

## **ZAŁĄCZNIK nr 1**

### **Kodeks Postępowania w Benchmarkingu**

#### **Wstęp**

Benchmarking – proces poszukiwania najlepszych rozwiązań w innych firmach i uczenia się na ich podstawie – stanowi potężne narzędzie w dążeniu do coraz lepszych wyników. W celu nadania kierunku inicjatywom benchmarkingowym, zwiększeniu profesjonalizmu i efektywności benchmarkingu oraz ochrony jego uczestników przed szkodami Międzynarodowe Centrum Informacji Benchmarkingowej ( International Benchmarking Clearinghouse), agenda Amerykańskiego Centrum Produktowności i Jakości (APQC), przyjęło ten kodeks postępowania. Stosowanie go przyczyni się do sprawnego, efektywnego i etycznego prowadzenia benchmarkingu.

#### **Kodeks Postępowania**

##### **1.0 Zasada legalności**

- 1.1 W razie istnienia wątpliwości co do legalności jakiegoś działania skonsultuj się z radcą prawnym swojej firmy.
- 1.2 Unikaj dyskusji lub działań mogących wskazywać na zainteresowanie ograniczeniem handlu, planami podziału rynku i/lub klientów, ustalaniem cen, układami handlowymi, manipulacjami przetargowymi lub przekupstwem. Nie dyskutuj o kosztach z konkurentami, jeżeli koszty stanowią element wyceny.
- 1.3 Unikaj zdobywania tajemnic handlowych sposobami, które można by zinterpretować jako niewłaściwe, łącznie z nakłanianiem do niedopełnienia obowiązku dochowania tajemnicy. Nie ujawniaj i nie wykorzystuj żadnych tajemnic handlowych, które mogły zostać uzyskane nieuczciwie, albo zostały przez kogoś ujawnione z pogwałceniem obowiązku zachowania tajemnicy lub ograniczenia ich wykorzystywania.
- 1.4 Nie udostępniaj innej firmie wyników studium benchmarkingowego, ani jako konsultant, ani jako klient, bez wcześniejszego upewnienia się, że dane są wystarczająco zakamuflowane i anonimowe, by nie zdradzić tożsamości uczestników.



## **2.0 Zasada wymiany**

- 2.1 Bądź gotów udostępnić swojemu partnerowi benchmarkingowemu informacje tego samego rodzaju i na tym samym poziomie, co informacje o jakie go prosisz.
- 2.2 Już na wczesnym etapie kontaktów udzielaj wyczerpujących informacji w celu wyjaśnienia oczekiwań, uniknięcia nieporozumień i wywołania obustronnego zainteresowania wymianą benchmarkingową.
- 2.3 Bądź uczciwy i otwarty.

## **3.0 Zasada poufności**

- 3.1 Traktuj wymianę benchmarkingową jako działanie poufne. Nie wolno przekazywać informacji poza firmy partnerskie bez uzyskania zgody partnera benchmarkingu, który je udostępnił.
- 3.2 Udział firmy w studium ma charakter poufny i bez uzyskania jej wcześniejszej zgody nie należy przekazywać na zewnątrz informacji na ten temat.

## **4.0 Zasada wykorzystywania informacji**

- 4.1 Wykorzystuj uzyskane w drodze benchmarkingu informacje tylko do takich celów, jakie podałeś partnerowi benchmarkingowemu.
- 4.2 Wykorzystywanie lub przekazywanie stronom trzecim nazwy partnera benchmarkingu i informacji na temat zaobserwowanych u niego rozwiązań wymaga wcześniejszej zgody tego partnera.
- 4.3 Listy lub inne informacje kontaktowe dostarczone w jakiegokolwiek formie przez Międzynarodowe Centrum Informacji Benchmarkingowej, nie mogą być wykorzystywane do celów innych niż benchmarking i współpraca sieciowa.

## **5.0 Zasada kontaktu**

- 5.1 Szanuj kulturę firm partnerskich i nie wykraczaj poza wzajemnie uzgodnione procedury.
- 5.2 Współpracuj z osobami wyznaczonymi przez firmę partnerską, jeżeli taka procedura jest preferowana przez partnera.
- 5.3 Uzgodnij z wyznaczoną do kontaktu benchmarkingowego osobą sposób cedowania na innych odpowiedzialności i kontaktowania się
- 5.4 Uzyskaj zgodę danej osoby przed udostępnieniem jej nazwiska osobie proszącej o kontakt.



5.5 Unikaj wypowiadania na forum publicznym nazwiska osoby kontaktowej bez uzyskania jej zgody.

## **6.0 Zasada przygotowania**

6.1 Wykaż zaangażowanie w skuteczne i sprawne przeprowadzenie benchmarkingu, starannie przygotowując się do nawiązania wstępnego kontaktu.

6.2 Wykorzystaj w pełni czas swojego partnera benchmarkingowego, poprzez dobre przygotowanie się do każdej wymiany informacji.

6.3 Dopomóż swoim partnerom benchmarkingowym w przygotowaniu się, dostarczając im przed wizyta kwestionariusz i program.

## **7.0 Zasada wykonania**

7.1 Wypełniaj na czas wszystkie swoje zobowiązania wobec partnera benchmarkingu.

7.2 Wykonaj każde studium benchmarkingowe zgodnie z wzajemnymi uzgodnieniami, ku zadowoleniu wszystkich partnerów benchmarkingu.

## **8.0 Zasada zrozumienia i działania**

8.1 Dowiedz się, jak twój partner benchmarkingu chciałby być przez ciebie traktowany.

8.2 Traktuj partnera benchmarkingu w taki sposób, w jaki chciałby być traktowany.

8.3 Zorientuj się, jakie są życzenia twojego partnera odnośnie traktowania i wykorzystywania dostarczonych przez niego informacji; traktuj je i wykorzystuj w taki właśnie sposób.

## **Protokół benchmarkingowy**

Uczestnicy benchmarkingu:

- Znają i ściśle stosują się do Kodeksu Postępowania w Benchmarkingu.
- Posiadają podstawową znajomość benchmarkingu i stosują proces benchmarkingowy.
- Przed nawiązaniem kontaktu z potencjalnymi partnerami benchmarkingu, zdecydowali, co poddać benchmarkingowi, określili kluczowe wskaźniki, które mają być przedmiotem studium, przeprowadzili rozeznanie wiodących firm i dokonali rygorystycznej samooceny.

- Opracowali kwestionariusz oraz program wywiadu i na życzenie z wyprzedzeniem je udostępnia.
- Posiadają upoważnienie i wolę udostępnienia informacji partnerom benchmarkingu.
- Sprecyzowali, kto jest gospodarzem i wzajemnie uzgodnili harmonogram oraz aranżację spotkań.

Kiedy proces benchmarkingowy osiągnął etap bezpośrednich wizyt, zaleca się następujące postępowanie:

- Udostępnij z wyprzedzeniem program spotkania.
- Zachowuj się profesjonalnie, bądź uczciwy, uprzejmy, rzetelny i punktualny.
- Przedstaw wszystkich uczestników i wyjaśnij dlaczego są obecni.
- Trzymaj się programu.
- Posługuj się językiem uniwersalnym, a nie własnym żargonem.
- Upewnij się, że żadna strona nie udostępnia zastrzeżonych informacji bez wcześniejszego uzyskania przez obie strony zgody odpowiednich władz.
- Udostępnij informacje o swoim procesie i bierz pod uwagę możliwość podzielenia się wynikami studium, gdyby cię o to poproszono.
- Zaoferuj pomoc podczas rewizyty.
- Kończ spotkania i wizyty zgodnie z planem.
- Podziękuj partnerowi (partnerom) benchmarkingu za udostępnienie swojego procesu.

## **Benchmarking z konkurencją**

- W benchmarkingu z konkurencją ustal na wstępie konkretne, podstawowe zasady, np. „Nie chcemy rozmawiać o rzeczach, które dadzą komuś z nas przewagę, chcemy się raczej dowiedzieć, gdzie obie strony mogą uzyskać wzajemne korzyści”.
- Przed skontaktowaniem się z bezpośrednim konkurentem prowadzący benchmarking powinni uzyskać poradę prawną odnośnie do legalności wszelkich procedur zbierania informacji. W razie niepomyślnej opinii nie kontynuuj działania albo podpisz umowę o ochronie informacji (tajności). Wynegocjuj specjalną umowę o tajności satysfakcjonującą radców prawnych obu firm.
- Nie proś konkurentów o zastrzeżone dane i nie sprawiaj, by czuli się zmuszenie dostarczyć je w celu kontynuowania procesu.

- Do zestawienia i „zakamuflowania” konkurencyjnych danych wykorzystaj kierującą się zasadami etyki trzecią stronę, przy współpracy radcy prawnego w zakresie udostępniania danych bezpośredniego konkurenta. (Uwaga: jeżeli koszt jest ściśle powiązany z ceną, to udostępnienie danych odnośnie kosztów może być uznane za równoważne z udostępnianiem cen).
- Wszelkie informacje uzyskane od partnera benchmarkingu należy traktować jako wewnętrzne uprzywilejowane przekazy. Jeżeli wymianie podlegać ma poufny lub zastrzeżony materiał, to należy zawrzeć specjalną umowę, określającą treść materiałów podlegających ochronie, warunki ich udostępnienia i konieczne wymogi dotyczące ich wykorzystywania i przechowywania.

Źródło: *Surveying Industry's Benchmarking Practices*, International Benchmarking Clearinghouse (Huston, Texas, 1992). Cyt. za [Bendell, s.183]

## ZAŁĄCZNIK nr 2



Rys nr 20. Rozmieszczenie geograficzne przedsiębiorstw poddanych badaniom.  
źródło: opracowanie własne.

## **ZAŁĄCZNIK nr 3**

### **WYKAZ PRZEDSIĘBIORSTW, KTÓRE ZGODZIŁY SIĘ NA UCZESTNICTWO W BADANIACH ANKIETOWYCH**

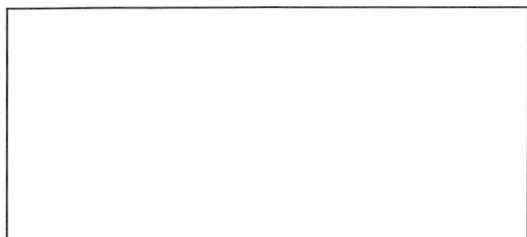
1. Przedsiębiorstwo Motoryzacyjne "AUTO-POLMOZBYT" Sp. z o.o. 53-140 Wrocław, ul. Powstańców Śląskich 211/212 tel. 367-98-25
2. OKRĘGOWA SPÓŁDZIELNIA MLECZARSKA 59-300 Lubin ul. Chocianowska 1
3. Przedsiębiorstwo Produkcyjne, Usługowo-Handlowe "GEOMASTER" Sp. z o.o. ul. Ogińskiego 17/6 58-506 Jelenia Góra
4. Przedsiębiorstwo Gospodarki Komunalnej "SANIKOM" Sp. z o.o. ul. Nadbrzeżna 5a 58-420 Lubawka tel. (075) 74-11-541
5. BANK POCZTOWY S.A. I Oddział w Zielonej Górze ul. Sienkiewicza 11a, 65-431 Zielona Góra tel. 320-63-33
6. Powszechna Kasa Oszczędności Bank Państwowy Oddział w Lubsku ul. Sybiraków 4, 68-300 Lubsko
7. OSTROSZOWICKA FABRYKA MEBLI Spółka Akcyjna ul. Jodłowska 4, 58-262 Ostroszowice, tel. (074) 330-201
8. "System 3" Sp. z o.o. B-9824 „CARRERFOUR”, ul. Gen. Hallera 52, 53-325 Wrocław
9. VITA POLYMERS POLAND Sp. z o.o. , ul. Sienkiewicza 31/33 56-120 Brzeg Dolny tel. (071) 319-68-33
10. WYTWÓRNIA POMP HYDRAULICZNYCH S.A. ul. Bystrzycka 1, 54-215 Wrocław tel. 51-11-30
11. Przedsiębiorstwo Państwowe "GAMBIT" Zakład Pracy Chronionej, ul. Wojska Polskiego 16 58-420 Lubawka, tel. (075) 74-11-438
12. INTERNATIONAL TRADE OFFICE "GAMBIT" Co. Ltd. Sp. z o.o. 58-422 Miskowice tel. (075) 74-11-758
13. DOLNOŚLĄSKA FABRYKA MASZYN WŁÓKIENNICZYCH "DOFAMA" S.A., ul. Okrzei 17, 58-400 Kamienna Góra tel. (075) 744-20-31
14. PRZEDSIĘBIORSTWO APARATURY SPAWALNICZEJ "ASPA" S.A. ul. Macieja Miechowity 1, 51-162 Wrocław, tel. (071) 32-73-128
15. ZAKŁADY SAMOCHODOWE "JELCZ" S.A. Służba Marketingu ul. Inżynierska 3 55-521 Jelcz-Laskowice

16. "BESTER" S.A. Dział Marketingu, ul. Jana III Sobieskiego 19a, 58-263 Bielawa  
tel. (074) 334-644-8 w 198
17. ALFA LAVAL AGRI WROCŁAW Sp. z o.o. 50-950 Wrocław
18. SPHINX GUSTAVSBERG WROCŁAW Sp. z o.o. ul. Jedności Narodowej 202  
50-952 Wrocław
19. POLAR Spółka Akcyjna, ul. Gen. T. Bora – Komorowskiego 6, 51-210 Wrocław,  
tel. 324 –32-22
20. KGHM Polska Miedź S.A. ZAKŁADY GÓRNICZE LUBIN, ul. Marii Curie  
Skłodowskiej 1 59-301 Lubin tel. (076) 849-54-95
21. ZAKŁADY CHEMICZNE "ZŁOTNIKI" Spółka Akcyjna, ul. Żwirowa 73,  
54-029 Wrocław
22. ZAKŁADY CHEMICZNE „ROKITA” Spółka Akcyjna, ul. Sienkiewicza 4,  
56-120 Brzeg Dolny , tel. (071) 319-20-00
23. GARBARNIA BRZEG Spółka Akcyjna, ul. Krakusa 3, 49-306 Brzeg, 530544669  
tel. (077) 416-28-41
24. DAX COSMETICS Sp. Zo.o. Majdan 58, 05-462 Wiązowa
25. „PAA” Spółka Z.o.o. ul. Sienna 87, 00-815 Warszawa
26. EURO – ZOO Sp. zo.o. ul. Porannej Bryzy 15, 03-284 Warszawa, tel. (022) 781-26-44
27. Przedsiębiorstwo Produkcyjne, Usługowo-Handlowe „GEOMASTER” Sp. zo.o.,  
ul. Ogińskiego 17/6 58-506 Jelenia Góra
28. WROCŁAWSKIE ZAKŁADY ZIELARSKIE "HERBAPOL" S.A. Dział Marketingu  
ul. Księcia Witolda 56, 53-203 Wrocław tel. (075) 75-41-253
29. FARMACEUTYCZNA SPÓŁDZIELNIA PRACY "GALENA" ul. Krucza 62,  
50-984 Wrocław tel. 61-06-51
30. ZAKŁADY PRZEMYSŁU BAWELNIANEGO "BIELBAW" Spółka Akcyjna ul.  
Piaśtowska 19, 58-260 Bielawa
31. "INTERMODA" S.A. ul. Św. Mikołaja 8/10, 50-951 Wrocław tel. 344-28-86
32. ZAKŁADY PRZEMYSŁU BAWELNIANEGO "FROTEX" S.A. , Dział Marketingu  
ul. Nyska 10, 48-200 Prudnik, tel. (077) 36-78-15
33. FABRYKA DYWANÓW KOWARY S.A., ul. Zamkowa 9, 58-530 Kowary,  
tel. ( 075) 75-27-999
34. Zespół Badawczo Projektowy MOSTY – WROCŁAW, ul. Świętochłowska 8,  
51-506 Wrocław
35. ZARZĄD DRÓG W SANDOMIERZU ul. Mickiewicza 34, 27-600 Sandomierz

36. KINGSPAN POLAND Sp. zo.o. Al. Wiśniowa 83/87, 53-126 Wrocław
37. EKOBUŁD Przedsiębiorstwo Budowlane s.c. ul. Międzyzleska 4, 50-514 Wrocław
38. Przedsiębiorstwo Budownictwa Lądowo-Wodnego „BOY”, ul. Lelewela 8, 58-560 Jelenia Góra tel. (075) 75-12-255
39. Budowlane Przedsiębiorstwo Projektowo Wykonawcze S.C. „PROBUD”, ul. Muchoborska 8, 54-424 Wrocław tel. 57-14-98
40. Zakład Usług Remontowo Budowlanych „SABUD” ul. Grochowa 4/15, 53-424 Wrocław
41. Zakład Projektowo-Ekspertyzowy „PONT”, ul. Balonowa 9/1, 54-129 Wrocław, tel. 51-61-73
42. Projektowanie Budowlane i Komunikacyjne „BMD” ul. Kuźnicza 65/66/5, 50-138 Wrocław, tel. 48-49-40, -930343007-
43. „DRO-LAB” ul. Fiołkowa 19, 55-230 Jelcz-Laskowice
44. „PROMOST” Sp. zo.o., ul. Zachodnia 33/8, 65-552 Zielona Góra, tel. 2542-71 w. 616
45. Przedsiębiorstwo Usług Elektroenergetycznych „ENERGOTEST-ENERGOPOMIAR” Spółka z o.o. , ul. Chorzowska 44B, 44-100 Gliwice tel. (032) 270-45-21
46. ZAKŁAD ENERGETYCZNY OPOLE S.A. ul. Waryńskiego 1
47. WINUEL SPÓŁKA AKCYJNA ul. Ostrowskiego 32, 53-238 Wrocław, tel. 339-04-44
48. Elektrownia TURÓW. Spółka akcyjna ul. Młodych Energetyków 12, 59-916 Bogatynia tel. (075) 77 3 4900
49. ZAKŁAD ENERGETYCZNY WROCLAW S.A. pl. Powstańców Śl. 20, 53-314 Wrocław
50. ZAKŁAD ENERGETYCZNY WROCLAW - Rejon Energetyczny w Oleśnicy.
51. Energetyka Ciepła Opolszczyzny Spółka Akcyjna. ul. Harcerska 15 45-158 Opole tel. 454-96-85



## ZAŁĄCZNIK nr 4



Miejsce na pieczęć firmy

### ANKIETA

Szanowni Państwo,

Poniższa ankieta będzie wykorzystana tylko i wyłącznie do celów naukowo badawczych pod kątem napisania rozprawy doktorskiej na temat: „Wykorzystywanie wzorców w zarządzaniu przedsiębiorstwem”. Jej wyniki nie będą rozpowszechniane na zewnątrz. Ponadto jej cel a w konsekwencji poszczególne pytania koncentrują się na analizie podejścia i poglądów kadry zarządzającej przedsiębiorstwa w stosunku do badanych zjawisk a nie na danych ilościowych, które podlegają ochronie. Dlatego prosiłbym o życzliwe potraktowanie i wypełnienie tej ankiety.

Z poważaniem  
mgr inż. Adam Świda

### CZĘŚĆ PIERWSZA

**Państwa przedsiębiorstwo w razie trudności stara się rozwiązywać swoje problemy w oparciu o**  
[ proszę zakreślić właściwy kwadrat ] :

1. Własne doświadczenia z przeszłości.

☐  
Nie zgadzam  
się całkowicie

☐  
Nie zgadzam się

☐  
Trudno powiedzieć

☐  
Zgadzam się

☐  
Zgadzam  
się całkowicie

2. Wypracowane rozwiązania własne.

☐  
Nie zgadzam  
się całkowicie

☐  
Nie zgadzam się

☐  
Trudno powiedzieć

☐  
Zgadzam się

☐  
Zgadzam  
się całkowicie

3. Rozwiązania zaobserwowane w innych firmach.

☐  
Nie zgadzam  
się całkowicie

☐  
Nie zgadzam się

☐  
Trudno powiedzieć

☐  
Zgadzam się

☐  
Zgadzam  
się całkowicie

4. Rozwiązania opisane w literaturze.

☐  
Nie zgadzam  
się całkowicie

☐  
Nie zgadzam się

☐  
Trudno powiedzieć

☐  
Zgadzam się

☐  
Zgadzam  
się całkowicie

**Państwa przedsiębiorstwo porównuje się z innymi podmiotami gospodarczymi w zakresie:**

5. Marketingu

☐  
Nie zgadzam  
się całkowicie

☐  
Nie zgadzam się

☐  
Trudno powiedzieć

☐  
Zgadzam się

☐  
Zgadzam  
się całkowicie

6. Reklamy

☐  
Nie zgadzam  
się całkowicie

☐  
Nie zgadzam się

☐  
Trudno powiedzieć

☐  
Zgadzam się

☐  
Zgadzam  
się całkowicie

7. Produktów

☐  
Nie zgadzam  
się całkowicie

☐  
Nie zgadzam się

☐  
Trudno powiedzieć

☐  
Zgadzam się

☐  
Zgadzam  
się całkowicie

8. Procesów

☐  
Nie zgadzam  
się całkowicie

☐  
Nie zgadzam się

☐  
Trudno powiedzieć

☐  
Zgadzam się

☐  
Zgadzam  
się całkowicie

9. Cyklu produkcji

☐  
Nie zgadzam  
się całkowicie

☐  
Nie zgadzam się

☐  
Trudno powiedzieć

☐  
Zgadzam się

☐  
Zgadzam  
się całkowicie

10. Technologii

☐  
Nie zgadzam  
się całkowicie

☐  
Nie zgadzam się

☐  
Trudno powiedzieć

☐  
Zgadzam się

☐  
Zgadzam  
się całkowicie

11. Innowacji

☐  
Nie zgadzam  
się całkowicie

☐  
Nie zgadzam się

☐  
Trudno powiedzieć

☐  
Zgadzam się

☐  
Zgadzam  
się całkowicie

12. Systemów wynagrodzeń

☐  
Nie zgadzam  
się całkowicie

☐  
Nie zgadzam się

☐  
Trudno powiedzieć

☐  
Zgadzam się

☐  
Zgadzam  
się całkowicie

13. Zarządzania

☐

☐

☐

☐

☐

|                            |                 |                   |             |                        |
|----------------------------|-----------------|-------------------|-------------|------------------------|
| Nie zgadzam się całkowicie | Nie zgadzam się | Trudno powiedzieć | Zgadzam się | Zgadzam się całkowicie |
|----------------------------|-----------------|-------------------|-------------|------------------------|

14. Public relations

|                            |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nie zgadzam się całkowicie | Nie zgadzam się          | Trudno powiedzieć        | Zgadzam się              | Zgadzam się całkowicie   |

15. Cen

|                            |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nie zgadzam się całkowicie | Nie zgadzam się          | Trudno powiedzieć        | Zgadzam się              | Zgadzam się całkowicie   |

16. Pozycji konkurencyjnej

|                            |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nie zgadzam się całkowicie | Nie zgadzam się          | Trudno powiedzieć        | Zgadzam się              | Zgadzam się całkowicie   |

17. Jakości

|                            |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nie zgadzam się całkowicie | Nie zgadzam się          | Trudno powiedzieć        | Zgadzam się              | Zgadzam się całkowicie   |

18. Produktywności

|                            |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nie zgadzam się całkowicie | Nie zgadzam się          | Trudno powiedzieć        | Zgadzam się              | Zgadzam się całkowicie   |

19. Dystrybucji

|                            |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nie zgadzam się całkowicie | Nie zgadzam się          | Trudno powiedzieć        | Zgadzam się              | Zgadzam się całkowicie   |

20. Kosztów

|                            |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nie zgadzam się całkowicie | Nie zgadzam się          | Trudno powiedzieć        | Zgadzam się              | Zgadzam się całkowicie   |

21. Na podstawie tych porównań dokonuje się oceny występujących różnic [ dystansu jaki nas dzieli od innych ] dla danych zakresów.

|                            |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nie zgadzam się całkowicie | Nie zgadzam się          | Trudno powiedzieć        | Zgadzam się              | Zgadzam się całkowicie   |

22. Państwa przedsiębiorstwo jest skłonne do adaptacji rozwiązań zaobserwowanych w innych firmach

|                            |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nie zgadzam się całkowicie | Nie zgadzam się          | Trudno powiedzieć        | Zgadzam się              | Zgadzam się całkowicie   |

**Państwa zdaniem główne przeszkody w adaptacji tych rozwiązań to:**

23. Koszty

|                            |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nie zgadzam się całkowicie | Nie zgadzam się          | Trudno powiedzieć        | Zgadzam się              | Zgadzam się całkowicie   |

24. Trudności ze zdobyciem informacji

|                            |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nie zgadzam się całkowicie | Nie zgadzam się          | Trudno powiedzieć        | Zgadzam się              | Zgadzam się całkowicie   |

25. Uwarunkowania technologiczne

|                            |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nie zgadzam się całkowicie | Nie zgadzam się          | Trudno powiedzieć        | Zgadzam się              | Zgadzam się całkowicie   |

26. Niechęć innych firm do przekazywania informacji

|                            |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nie zgadzam się całkowicie | Nie zgadzam się          | Trudno powiedzieć        | Zgadzam się              | Zgadzam się całkowicie   |

**Państwa przedsiębiorstwo stara się określić liderów dla takich kategorii jak:**

27. Marketing

|                            |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nie zgadzam się całkowicie | Nie zgadzam się          | Trudno powiedzieć        | Zgadzam się              | Zgadzam się całkowicie   |

28. Reklama

|                            |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nie zgadzam się całkowicie | Nie zgadzam się          | Trudno powiedzieć        | Zgadzam się              | Zgadzam się całkowicie   |

29. Produkty

|                            |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nie zgadzam się całkowicie | Nie zgadzam się          | Trudno powiedzieć        | Zgadzam się              | Zgadzam się całkowicie   |

30. Procesy

|                            |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nie zgadzam się całkowicie | Nie zgadzam się          | Trudno powiedzieć        | Zgadzam się              | Zgadzam się całkowicie   |

31. Technologia

|                            |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nie zgadzam się całkowicie | Nie zgadzam się          | Trudno powiedzieć        | Zgadzam się              | Zgadzam się całkowicie   |

### 32. Innowacje

|                                                           |                                             |                                               |                                         |                                                       |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/><br>Nie zgadzam<br>się całkowicie | <input type="checkbox"/><br>Nie zgadzam się | <input type="checkbox"/><br>Trudno powiedzieć | <input type="checkbox"/><br>Zgadzam się | <input type="checkbox"/><br>Zgadzam<br>się całkowicie |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------|

### 33. Systemy wynagrodzeń

|                                                           |                                             |                                               |                                         |                                                       |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/><br>Nie zgadzam<br>się całkowicie | <input type="checkbox"/><br>Nie zgadzam się | <input type="checkbox"/><br>Trudno powiedzieć | <input type="checkbox"/><br>Zgadzam się | <input type="checkbox"/><br>Zgadzam<br>się całkowicie |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------|

### 34. Zarządzanie

|                                                           |                                             |                                               |                                         |                                                       |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/><br>Nie zgadzam<br>się całkowicie | <input type="checkbox"/><br>Nie zgadzam się | <input type="checkbox"/><br>Trudno powiedzieć | <input type="checkbox"/><br>Zgadzam się | <input type="checkbox"/><br>Zgadzam<br>się całkowicie |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------|

### 35. Public relations

|                                                           |                                             |                                               |                                         |                                                       |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/><br>Nie zgadzam<br>się całkowicie | <input type="checkbox"/><br>Nie zgadzam się | <input type="checkbox"/><br>Trudno powiedzieć | <input type="checkbox"/><br>Zgadzam się | <input type="checkbox"/><br>Zgadzam<br>się całkowicie |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------|

### 36. Ceny wyrobów (usług)

|                                                           |                                             |                                               |                                         |                                                       |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/><br>Nie zgadzam<br>się całkowicie | <input type="checkbox"/><br>Nie zgadzam się | <input type="checkbox"/><br>Trudno powiedzieć | <input type="checkbox"/><br>Zgadzam się | <input type="checkbox"/><br>Zgadzam<br>się całkowicie |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------|

### 37. Pozycja konkurencyjna

|                                                           |                                             |                                               |                                         |                                                       |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/><br>Nie zgadzam<br>się całkowicie | <input type="checkbox"/><br>Nie zgadzam się | <input type="checkbox"/><br>Trudno powiedzieć | <input type="checkbox"/><br>Zgadzam się | <input type="checkbox"/><br>Zgadzam<br>się całkowicie |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------|

### 38. Jakość

|                                                           |                                             |                                               |                                         |                                                       |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/><br>Nie zgadzam<br>się całkowicie | <input type="checkbox"/><br>Nie zgadzam się | <input type="checkbox"/><br>Trudno powiedzieć | <input type="checkbox"/><br>Zgadzam się | <input type="checkbox"/><br>Zgadzam<br>się całkowicie |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------|

### 39. Produktywność

|                                                           |                                             |                                               |                                         |                                                       |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/><br>Nie zgadzam<br>się całkowicie | <input type="checkbox"/><br>Nie zgadzam się | <input type="checkbox"/><br>Trudno powiedzieć | <input type="checkbox"/><br>Zgadzam się | <input type="checkbox"/><br>Zgadzam<br>się całkowicie |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------|

### 40. Dystrybucja

|                                                           |                                             |                                               |                                         |                                                       |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/><br>Nie zgadzam<br>się całkowicie | <input type="checkbox"/><br>Nie zgadzam się | <input type="checkbox"/><br>Trudno powiedzieć | <input type="checkbox"/><br>Zgadzam się | <input type="checkbox"/><br>Zgadzam<br>się całkowicie |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------|

### 41. Koszty

|                                                           |                                             |                                               |                                         |                                                       |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/><br>Nie zgadzam<br>się całkowicie | <input type="checkbox"/><br>Nie zgadzam się | <input type="checkbox"/><br>Trudno powiedzieć | <input type="checkbox"/><br>Zgadzam się | <input type="checkbox"/><br>Zgadzam<br>się całkowicie |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------|

## CZEŚĆ DRUGA

### Pytania dotyczące benchmarkingu

**Benchmarking jest nowym terminem pojawiającym się od niedawna w literaturze dotyczącej zarządzania. Wobec tego jeżeli odpowiedź na pierwsze pytanie drugiej części ankiety będzie negatywna to można na tym pytaniu zakończyć wypełnianie tej ankiety.**

1. Czy jest Państwu znane takie określenie jak benchmarking? [ proszę podkreślić właściwą odpowiedź]

TAK   NIE

**Jeżeli odpowiedź brzmi TAK to proszę kontynuować**

2. Gdzie pierwszy raz Państwo się z tym terminem spotkali?

a) literatura naukowa

TAK   NIE

b) konferencje naukowe

TAK   NIE

c) w innych przedsiębiorstwach

TAK   NIE

d) inne, proszę podać jakie.....

3. Czy benchmarking był lub jest obecnie stosowany w Waszym przedsiębiorstwie?

TAK   NIE

**Jeżeli odpowiedź brzmi NIE to proszę przejść do punktu nr 4 w przeciwnym wypadku proszę o przejście do punktu nr 5**

4. Benchmarking nie był dotychczas stosowany dlatego, że metoda ta jest:

a) nieznana

☐  
Nie zgadzam  
się całkowicie

☐  
Nie zgadzam się

☐  
Trudno powiedzieć

☐  
Zgadzam się

☐  
Zgadzam  
się całkowicie

b) trudna do przeprowadzania

☐  
Nie zgadzam  
się całkowicie

☐  
Nie zgadzam się

☐  
Trudno powiedzieć

☐  
Zgadzam się

☐  
Zgadzam  
się całkowicie

c) nieskuteczna

☐  
Nie zgadzam  
się całkowicie

☐  
Nie zgadzam się

☐  
Trudno powiedzieć

☐  
Zgadzam się

☐  
Zgadzam  
się całkowicie

d) kosztowna

|                            |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nie zgadzam się całkowicie | Nie zgadzam się          | Trudno powiedzieć        | Zgadzam się              | Zgadzam się całkowicie   |

e) czasochłonna

|                            |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nie zgadzam się całkowicie | Nie zgadzam się          | Trudno powiedzieć        | Zgadzam się              | Zgadzam się całkowicie   |

5. Jeżeli benchmarking był lub jest obecnie stosowany w przedsiębiorstwie to dotyczy on [proszę wypisać]:

.....

6. Przeprowadzane przez Wasze przedsiębiorstwo badania można by określić jako:

|                                       |     |     |
|---------------------------------------|-----|-----|
| a) benchmarking wewnętrzny            | TAK | NIE |
| b) benchmarking konkurencyjny         | TAK | NIE |
| c) benchmarking funkcjonalny [ogólny] | TAK | NIE |
| d) performance benchmarking           | TAK | NIE |

7. Efekty jego stosowania są [proszę podkreślić odpowiedni wyraz]

a) **znaczące**

|                            |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nie zgadzam się całkowicie | Nie zgadzam się          | Trudno powiedzieć        | Zgadzam się              | Zgadzam się całkowicie   |

b) **średnie**

|                            |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nie zgadzam się całkowicie | Nie zgadzam się          | Trudno powiedzieć        | Zgadzam się              | Zgadzam się całkowicie   |

c) **dostateczne**

|                            |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nie zgadzam się całkowicie | Nie zgadzam się          | Trudno powiedzieć        | Zgadzam się              | Zgadzam się całkowicie   |

d) **słabe**

|                            |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nie zgadzam się całkowicie | Nie zgadzam się          | Trudno powiedzieć        | Zgadzam się              | Zgadzam się całkowicie   |

e) **trudne do określenia**

|                            |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nie zgadzam się całkowicie | Nie zgadzam się          | Trudno powiedzieć        | Zgadzam się              | Zgadzam się całkowicie   |



8. Podsumowując można powiedzieć że benchmarking w warunkach Waszego przedsiębiorstwa jest:

a) skuteczny

☐  
Nie zgadzam  
się całkowicie

☐  
Nie zgadzam się

☐  
Trudno powiedzieć

☐  
Zgadzam się

☐  
Zgadzam  
się całkowicie

b) pozwala rozwiązywać problemy

☐  
Nie zgadzam  
się całkowicie

☐  
Nie zgadzam się

☐  
Trudno powiedzieć

☐  
Zgadzam się

☐  
Zgadzam  
się całkowicie

c) jest relatywnie tani

☐  
Nie zgadzam  
się całkowicie

☐  
Nie zgadzam się

☐  
Trudno powiedzieć

☐  
Zgadzam się

☐  
Zgadzam  
się całkowicie

f) trudny do przeprowadzania

☐  
Nie zgadzam  
się całkowicie

☐  
Nie zgadzam się

☐  
Trudno powiedzieć

☐  
Zgadzam się

☐  
Zgadzam  
się całkowicie

g) nieskuteczny

☐  
Nie zgadzam  
się całkowicie

☐  
Nie zgadzam się

☐  
Trudno powiedzieć

☐  
Zgadzam się

☐  
Zgadzam  
się całkowicie

h) kosztowny

☐  
Nie zgadzam  
się całkowicie

☐  
Nie zgadzam się

☐  
Trudno powiedzieć

☐  
Zgadzam się

☐  
Zgadzam  
się całkowicie

i) czasochłonny

☐  
Nie zgadzam  
się całkowicie

☐  
Nie zgadzam się

☐  
Trudno powiedzieć

☐  
Zgadzam się

☐  
Zgadzam  
się całkowicie

## Literatura

### Książki, artykuły z czasopism

- [1] Andersen B., *Industrial Benchmarking for competitive Advantage*, materiały z międzynarodowej konferencji naukowej na temat: *Distributed Enterprise, Intelligent Automation and Industrial Benchmarking*, pod red.: P. Garelo, T. Skordasa, J. Kocha, R. Dziuby, Wydawnictwo Prac Naukowych „FORMAT”, Wrocław 1998.
- [2] Andersen B., Moen R. M., *Integrating benchmarking and poor cost measurment for assisting the quality managment work*, , MCB University Press., *Benchmarking An International Journal* Vol. 6 No 4, 1999.
- [3] Aniszewska G., *Benchmarking czyli jak się uczyć i doskonalić*, Marketing i Rynek 1995 nr 4.
- [4] Bank J., *Zarządzanie przez jakość*, FELBERG SJA, Warszawa 1999.
- [5] Bartoszewski T. , *Rola benchmarkingu w koncepcji TQM wg modelu Polskiej Nagrody Jakości*, materiały z międzynarodowej konferencji naukowej na temat: *Zintegrowane systemy zarządzania w przemyśle*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Szczecińskiej, Szczecin 2001.
- [6] Bendell T., Boulter L., *Benchmarking*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- [7] Bendell T., Boulter L., Gatford K., *The Benchmarking Workout*, Pitman Publishing, London 1997.
- [8] Bordulak H., Koszewski R., *Jak polskie przedsiębiorstwa postrzegają logistykę?*, Logistyka nr 5/1999.
- [9] Boxwell R. J., *Benchmarking for Competitive Advantage*, McGraw Hill, New York 1994 cyt. za: , *Podstawy benchmarkingu*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka nr 2/2000.
- [10] Böhnert A.A, *Charakteristik eines aktuellen Managementinstruments*, Verlag Dr. Kovac, Hamburg 1999.
- [11] Byrski B., *Procesy innowacyjne w przemyśle*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1986.
- [12] Camp R. C., *Le benchmarking. Pour atteindre l'ecellence et depasser vos concurrents*, Paris 1995.
- [13] Chauvet A. ,*Metody zarządzania – przewodnik*, Poltext, Warszawa 1997.

- [14] Chwistecka-Dudek H. Sroka W. *„Alianse Strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- [15] Clarke L. *„Zarządzanie zmianą*, Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
- [16] Codling B. S., *Dynamics of best practice a multidimensional perspective*, Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol 4 No 2. MCB University Press 1997.
- [17] Cross R., Iqbal A., *The Rank Xerox Experience. Benchmarking Ten Years On*, pod red.: A. Rolstadas, Chapman& Hall, London 1995.
- [18] Czekał J., Dziedzic D., Kafel T., Martyniak Z., *Benchmarking – Nowa Metoda Doskonalenia Organizacji*, Organizacja i Kierowanie 1996, nr1.
- [19] Czerska M., *Jak przeprowadzać zmiany organizacyjne w firmie?*, ODDK, Gdańsk 1996. cyt. za: *„Kultura Organizacyjna, Duch Organizacji*, Biblioteka Menedżera i Służby pracowniczej Zeszyt 96/98, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 1998.
- [20] Dahlagard J., Kristesen K., Kanji G. K. , *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [21] Dolińska M., *Benchmarking metodą doskonalenia firmy*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa 1999 nr 9.
- [22] Drucker P. F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza SA, Warszawa 2000
- [23] Duk A., *Benchmarking jako narzędzie wspomagania zarządzania jakością w bankach komercyjnych.*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny nr 1/1998
- [24] Duliniec E., *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [25] Elmuti D., Katahawa Y., *An overview of benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage*, Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol 4 No 4. MCB University Press 1997.
- [26] Estko I., *UoKik – cios numer 2*, , Gazeta Wyborcza nr 28 styczeń 2001.
- [27] Featherstone M., *Consumer Culture and Postmodernism*, Sage Publications Ltd., London 1991 cyt. za: B. Jung *„Kapitalizm postmodernistyczny*, Ekonomista nr 5-6, Warszawa 1997.
- [28] Frąckowiak W., *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.

- [29] Gabriel Y., Lang T., *The Unmanageable Consumer. Contemporary Consumption and its Fragmentations*, Sage Publications Ltd., London 1995 cyt. za: B. Jung „*Kapitalizm postmodernistyczny*”, *Ekonomista* nr 5-6, Warszawa 1997.
- [30] Garbara W. „*Nauka o organizacji i zarządzaniu. Kierunki i tendencje*”, PWE, Warszawa 1989.
- [31] Garbarczyk M., *Szpieg w firmie*, *Wprost* nr 40, październik 2000.
- [32] Ghosh S. K., Wrobel G. W., *On some aspects of benchmarking in manufacturing, business process re-engineering and integration of core skills*, materiały z konferencji naukowej na temat: *Distributed Enterprise, Intelligent Automation and Industrial Benchmarking*, pod red.: P. Garelo, T. Skordasa, J. Kocha, R. Dziuby, Wydawnictwo Prac Naukowych „FORMAT”, Wrocław 1998.
- [33] Gierszewska G. Romanowska M. „*Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*”, PWE Warszawa 2000.
- [34] Góralczyk A. „*Myślenie strategiczne w zarządzaniu*”, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne INFOR, Warszawa 1999.
- [35] Góralczyk A., *Benchmarking Biznesu – poszukiwanie najlepszych praktyk*, *Computerworld* nr 21/200
- [36] Grudzewski W. Jagusztyn – Grochowska S. Zuzlewicz L. „*Benchmarking – istota i zastosowanie*”, *Ekonomika Organizacji i Przedsiębiorstwa* 1998 nr 7 (594)
- [37] Grzebieniak A., *Alianse strategiczne w telekomunikacji*, *Przegląd Organizacji* 1999 nr 12.
- [38] Grzebieniowski T. „*Pocket polish dictionary*”, Langenscheidt Publisherrs, Inc. 1988
- [39] Green Paper on Innovation, Supplement 5/95 – Bull. EU,,: Office for Official Publications of the European Communities. Luxemburg 1996.
- [40] Hahn D., *Tendencje Rozwojowe Zarządzania Strategicznego*, *Organizacja i Kierowanie* nr 2/1993.
- [41] Hague N.P., Jackson P., *Badania rynku – zrób to sam*, Signum, Kraków 1992.
- [42] Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- [43] Hiebeler R., Kelly T.,B., Kettelman C., *Najlepsze wzorce*, Studio EMKA, Warszawa 2000.
- [44] Howell P., *Huston Chronicle*, APQC Benchmarking Week 1992.
- [45] Janasz W. „*Innowacyjne strategie rozwoju przemysłu*”, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999.

- [46] Jung B. , *Kapitalizm postmodernistyczny*, Ekonomista nr 5-6, Warszawa 1997.
- [47] Karlöf B., Östblom S., *Benchmarking - równaj do najlepszych*, Zarządzanie i Finanse, Warszawa 1995
- [48] Keiley D., Jennings T., Topping B., Watling K., *Hybrid benchmarking*, Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol 5 No 1. MCB University Press 1998
- [49] Kisielnicki J. , *Metody systemowe*, PWE Warszawa 1986.
- [50] Kisperska-Moroń D., *Podstawy benchmarkingu*, Gospodarka Materialowa i Logistyka nr 2/2000.
- [51] Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1990
- [52] Koźmiński A. K., *Decyzje – analiza systemowa organizacji*, pod red.: A.K. Koźmińskiego, Państwowe Wydawnictwo Naukowe , Warszawa 1979.
- [53] Krajewski S., *Procesy innowacyjne w przemyśle*, Książka i Wiedza, Warszawa 1985.
- [54] Kramer F., Appelt H.G., *Innowacje w przemyśle*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1978.
- [55] Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1996.
- [56] Kreuz W., *Mit Benchmarking zur Weltspitze aufsteigen*, Moderne Industrie 1995.
- [57] Kupczyk A., Korolewska-Mróż H., Czerwonka M., *Radykalne zmiany w firmie*, Wydawnictwo Prawno – Ekonomiczne INFOR, Warszawa 1998.
- [58] Kwieciński M., *Wywiad gospodarczy – nowe narzędzie wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 506. Kraków 1998.
- [59] Kwieciński M., *Wywiad gospodarczy – nowe narzędzie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Przegląd organizacji nr 9/1999.
- [60] Langner H., *Benchmarking ist mehr als der bekante Vergleich mit der Konkurrenz*, Marketing Journal nr 1/1994., cyt. za:, *Metody organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa 1996.
- [61] Lichtarski J. , *Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – istota, relacje, problemy stosowania*, Przegląd organizacji nr 1/1999.
- [62] Lipecki J., *Wywiad gospodarczy o konkurentach*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa nr 2/1999
- [63] Lisiecka K., *Benchmarking narzędziem doskonalenia procesów biznesu firmy*, Problemy Jakości nr 1/99

- [64] Loomba P. S., Johannessen T. B., *Malcolm Baldrige National Quality Award – critical issues and inherent values*, Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol 4 No 1. MCB University Press 1997.
- [65] Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 1998.
- [66] Madej Z. , *Nauka i rozwój gospodarczy* cyt. za: *Innowacje w gospodarce kapitalistycznej*, PWN, Warszawa 1979.
- [67] Martinet B. Marti Y-M., *Wywiad gospodarczy. Pozyskiwanie i ochrona informacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
- [68] Martyniak Z., *Metody organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa 1996.
- [69] Martyniak Z., *Organizacja i zarządzanie: 15 efektywnych metod*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1997
- [70] *Metody i techniki organizatorskie*, pod red.: J. Skalika, Skrypty Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu. Wrocław 1996.
- [71] Meyer J., *Benchmarking – ein Prozess zur Leistungssteigerung von Profit-Centern, [w:] Organisation und Steuerung dezentraler Unternehmenseinheiten: Konzepte – Instrumente – Erfahrungsberichte*, praca pod red. A.Roth, Gabler, Wiesbaden 1997.
- [72] Misiołek K., *Porównywanie się z najlepszymi. Benchmarking w systemie analizy konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe nr 531, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Kraków 1999.
- [73] Mohamed S., *Benchmarking and improving construction productivity*, Benchmarking for Quality Management & Technology, 5 No 3. MCB University Press 1996
- [74] Moszkowicz M., *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A. Warszawa 2000.
- [75] Moszkowicz K. Moszkowicz M., *Konkurencyjność i innowacje – gdzie szukać szansy?*, materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej na temat: *Tożsamość i Strategia Przedsiębiorstwa – Modele I Doświadczenia*, pod redakcją naukową M. Moszkowicza, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997.
- [76] Nogalski B. i Zespół, *Kultura Organizacyjna, Duch Organizacji*, Biblioteka Menedżera i Służby pracowniczej Zeszyt 96/98, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 1998.
- [77] Nowak-Far A. , *Globalna konkurencja*, PWN, Warszawa-Poznań 2000.
- [78] Osęka M. Wypijewski J., *Innowacyjność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1985.

- [79] Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1999.
- [80] Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998.
- [81] Ohno T., *Toyota Production System: Beyond Large –Scale Production*, MA: Productivity Press, Cambridge 1990.
- [82] Osęka M., Wipijewski J., *Innowacyjność przedsiębiorstw. Ekonomiczne i organizacyjne determinanty*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985.
- [83] Penc-Pietrzak I., *Równać do najlepszych*, Manager nr 2/2000.
- [84] Peppard J., Rowland P., *Re-engineering*, Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
- [85] Pieske R., *Benchmarking: das lernen von anderen und seine Begrenzungen*, IO Management Zeitschrift nr 6/1994, cyt. za: *Metody organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa 1996.
- [86] Pieske R., *Benchmarking in der Praxis. Erfolgreiches Lernen von führenden Unternehmen*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech 1995.
- [87] Pilchner T., *Company benchmarking as a Tool to Aid Competitiveness in, ISO9000 & Total Quality Managment*, Proceedings of the 3<sup>rd</sup> International Conference, Hong-Kong Baptist University 1998; cyt. za: *Benchmarking narzędziem doskonalenia procesów biznesu firmy*, „Problemy Jakości” 1999, nr 1.
- [88] Poznański K., *Innowacje w gospodarce kapitalistycznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1979.
- [89] Proctor T., *Zarządzanie twórcze*, Gebethner i Ska, Warszawa 1998.
- [90] Pryor L. S., *Benchmarking: A Self – Improvment Strategy*. The Journal Of Business Strategy, November/December 1989.
- [91] Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław 1978.
- [92] Ramabadron R., Dean J. W., Evans J. R., *Benchmarking and project management: a reviev and organizational model*, Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol 4 No 1. MCB University Press 1997.
- [93] Rao A., *Total Quality Managment*, John Wiley & Sons Inc., New York 1996.
- [94] Rychlewski Cz., *Wygrać mogą mądrzy i leniwi*, Prawo i Gospodarka, 1/1998.
- [95] Sabisch H., Tintelnot C., *Integriertes Benchmarking für Produkte und Produktentwicklungsprozesse*, Springer, Heidelberg 1997.
- [96] Sadler P., *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.



- [97] Skonieczny J., Świda A. , *Wykorzystywanie wzorca rzeczywistego (benchmark) do doskonalenia zarządzania przedsiębiorstwem*, materiały z międzynarodowej konferencji naukowej na temat: *Zintegrowane systemy zarządzania w przemyśle*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Szczecińskiej, Szczecin 2001.
- [98] Steinman H. Schreyögg G. ,*Zarządzanie - podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.
- [99] Surówka-Marszałek D. ,*Rozwój rynków na nowe produkty przemysłowe*, Przegląd Organizacji nr 4/2000
- [100] STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999.
- [101] Świda A., *Benchmarking a realizacja strategii przedsiębiorstwa*, materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej na temat: *Tożsamość i Strategia Przedsiębiorstwa – Modele I Doświadczenia*, pod redakcją naukową M. Moszkowicza, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997.
- [102] Świda A., *Benchmarking – nowa metoda zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstw*, materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej na temat: *Automatyzacja produkcji 97. Innowacje w technice i zarządzaniu*, Prace Naukowe Instytutu Technologii Maszyn i Automatyzacji Politechniki Wrocławskiej, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997.
- [103] Świda A., *Benchmarking – metoda twórczego naśladowania*, Nowator nr 2, Wydawnictwo SIGMA\_NOT, Warszawa 1998.
- [104] Voss Ch., A., Ahlstrom P., Blackmon K., *Benchmarking and operational performance: some empirical results*, Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol 4 No 4. MCB University Press 1997.
- [105] Watson G.H., *Strategic benchmarking*, John Wiley & Sons Inc., New York 1993.
- [106] Walewska D., *Zdania są podzielone*, Rzeczpospolita z 07.04.1998.
- [107] Węgrzyn A., *Benchmarking – nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Antykwa, Kluczbork – Wrocław 2000.
- [108] Węgrzyn A., *Benchmarking – moda czy nowa filozofia zarządzania?*, Przegląd Organizacji nr 11/97.
- [109] Woolsej J. W., *Dlaczego amerykanie szpiegują w Europie*, Gazeta Wyborcza nr 27 marzec 2000.
- [110] Wójcik J.W., *Przestępstwa komputerowe w nowym kodeksie karnym*, Przegląd Organizacji nr 11/98.

- [111] Wójcik J.W., *Szpiegostwo komputerowe w wywiadzie gospodarczym*, Ochrona Mienia nr 3/1998.
- [112] Zairi M., *The ethical practice of benchmarking*, Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol 5 No 1. MCB University Press 1998
- [113] Załącznik do rozporządzenia RM z dnia 7.10.1997r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) – Dz. U. Nr 128, poz. 829.
- [114] Ziębicki B., *Metodyka benchmarkingu w dużych i małych przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 506. Kraków 1998.
- [115] Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

