

**Magdalena Dąbrowska-Mitek**

## **ZASTOSOWANIE KONCEPCJI BENCHMARKINGU W SFERZE LOGISTYKI**

### **1. Wstęp**

Współczesne przedsiębiorstwa działają na rynkach o dużym natężeniu konkurencji. Utrzymanie się i rozwój na takich rynkach są uzależnione od tego, czy przedsiębiorstwo sprosta stawianym mu wysokim wymaganiom, czy też nie. Kierując firmą, należy bacznie obserwować konkurentów oraz najlepsze rozwiązania i pomysły wdrożone w innych organizacjach. Uczenie się od innych, porównywanie się z innymi i twórcze adaptowanie dobrych pomysłów w celu doskonalenia organizacji stanowi istotę benchmarkingu. Zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw istnieje wiele definicji benchmarkingu. A.S. Carrie, P. Higgins i P. Falster, uwzględniając aspekt ekonomiczny, w 1995 r. zaproponowali jego szeroką definicję: „benchmarking jest procesem ciągłego porównywania i mierzenia procesów składających się na działalność gospodarczą, biorąc za punkt odniesienia liderów biznesu z całego świata. To porównanie i mierzenie służy zdobyciu informacji, które pomogą danej organizacji podjąć działania zmierzające do poprawy własnej efektywności działania” [Węgrzyn 2000, s. 82].

Przedmiotem analizy benchmarkingowej może być niemal każdy proces i funkcja w danej organizacji bądź też cała organizacja. Można porównywać zarówno procedury i procesy, jak i koszty, strategie działania, produkty czy usługi. W celu dokonania porównania, np. procesu logistycznego, należy „zmierzyć” ten proces poprzez odpowiednio dobrany zestaw mierników i wskaźników. Pomiar procesu jest pierwszym z trzech etapów stanowiących filozofię benchmarkingu. Drugim krokiem jest zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne dokonanie porównań badanego zjawiska oraz zestawienie otrzymana-

nych wyników. Trzecim i ostatnim etapem jest stworzenie programu naprawczego lub reorganizacja.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja częściowych wyników badań własnych przeprowadzonych przez autorkę w latach 2003-2005 podczas licznych wizyt w przedsiębiorstwach produkcyjnych, działających na rynku pojazdów użytkowych. Badania te polegały na analizie dokumentacji wewnętrznej, obserwacjach organizacji procesów logistycznych oraz przeprowadzeniu wywiadów bezpośrednich z pracownikami zajmującymi się realizacją procesów logistycznych w badanych firmach.

## 2. Benchmarking – podstawy teoretyczno-metodologiczne

Pojęcie benchmarkingu etymologicznie wywodzi się od słowa benchmark. G.J. Balm pisze, iż „benchmark to nie cel, który należy osiągnąć, lecz wskaźnik poziomu agresywności, jakim musi dysponować przedsiębiorstwo, aby zapewnić sobie pewien stopień konkurencyjności [Balm 1993, s. 29]. H.J. Harrington definiuje benchmark jako „standard, według którego pewien element może być mierzony bądź oceniany”<sup>1</sup>. W 1993 r. Amerykańskie Centrum Produktowności i Jakości (APQC) przedstawiło definicję benchmarku o znaczeniu ekonomicznym. Według APQC benchmark oznacza „wymierne »najlepsze w swojej klasie« osiągnięcie, które uważa się za najwyższy standard dla danego procesu gospodarczego. To najlepsze osiągnięcie w swojej klasie, które jest uznawane za wzorzec doskonałości dla danego procesu w działalności gospodarczej” [Węgrzyn 2000, s. 81].

### 2.1. Pojęcie benchmarkingu

Zarówno w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw i organizacji<sup>2</sup>, jak i w literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji pojęcia benchmarkingu. W tabeli 1 zaprezentowano niektóre definicje benchmarkingu najczęściej przytaczane w literaturze przedmiotu.

Zdaniem autorki, w ujęciu znaczeniowym pojęcie benchmarkingu jest bardzo szerokie, czego dowodem są liczne definicje przyjęte przez przedsiębiorstwa i organizacje oraz przytaczane w literaturze polskiej i światowej. Autorka dokonała próby zdefiniowania pojęcia benchmarkingu, przedstawiając swoją własną definicję. Brzmi ona: *Benchmarking to proces ciągłej i systematycznie prowadzonej analizy porównawczej, opartej na wdrożonych i sprawdzonych rozwiązaniach, które opracowali liderzy danej dziedziny, prowadzonej w celu twórczego zaadaptowania doświadczeń innych we własnej organizacji.*

<sup>1</sup> Pogląd H.J. Harringtona został zaprezentowany przez autora w przedmowie do pracy [Zairi 1996].

<sup>2</sup> Zob. m.in.: [Bagchi 1997; Bagchi 1996; Khade, Metlen 1996; Zairi 1996].

Tabela 1. Wybrane definicje benchmarkingu najczęściej przytaczane w literaturze przedmiotu

| Autor                                    | Definicja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Źródło                                  |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| P.K. Bagchi                              | Benchmarking jest systematycznym procesem zarządzania, który pomaga menedżerom w poszukiwaniu i monitorowaniu najlepszych praktyk i/lub procesów.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | [Bagchi 1997, s. 29]                    |
| G.J. Balm                                | Benchmarking to proces polegający na porównywaniu siebie do najlepszych konkurentów, a następnie na ustalaniu celów w taki sposób, aby nasza organizacja stała się i pozostała konkurencyjna.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | [Balm 1993, s. 28]                      |
| T. Bendell,<br>L. Boulter,<br>K. Gatford | Benchmarking jest naturalną ewolucją koncepcji analizy konkurentów i rynku, programów ulepszania jakości, pomiaru wykonania, i co być może najważniejsze, doświadczeń Japończyków.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | [Bendell, Boulter, Gatford 1997, s. 10] |
| J. Brilman                               | Benchmarking jest procesem polegającym na doskonaleniu efektywności własnej organizacji poprzez identyfikowanie, analizowanie, adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez organizacje najbardziej efektywne w skali świata.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | [Brilman 2002, s. 256]                  |
| W.M. Grudzewski,<br>I.K. Hejduk          | Benchmarking jest techniką porównywania własnych rozwiązań w zakresie danego czynnika sukcesu (systemu, procesu, procedury lub działania) i poszukiwania takiego punktu odniesienia, który umożliwiłby przedsiębiorstwu znaczną poprawę tych rozwiązań.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 170]       |
| B. Karlöf,<br>S. Östblom                 | Benchmarking to usystematyzowany proces, którego celem jest poszukiwanie doskonałości w otaczającym nas świecie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | [Karlöf, Östblom 1995, s. 83]           |
| Z. Martyniak                             | Benchmarking to metoda porównywania własnych rozwiązań z najlepszymi oraz ich udoskonalania poprzez uczenie się od innych i wykorzystanie ich doświadczenia.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | [Martyniak 2002, s. 57]                 |
| K. Oblój                                 | Benchmarking to technika pozwalająca nam wybrać rynkowe alter ego, czyli firmę, z którą powinniśmy sukcesywnie porównywać swoją firmę i oceniać rozwój sytuacji.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | [Oblój 1998, s. 105]                    |
| R. Pieske                                | Benchmarking jest specyficznym procesem przetwarzania informacji – przetwarzania „wskaźników orientacyjnych”.<br>Benchmarking to przede wszystkim szukanie wartości wyznaczających kierunek działania.<br>Benchmarking to konstruktywne rozważanie możliwości pochodzących z zewnątrz.                                                                                                                                                                                                                                                                                     | [Pieske 2000, s. 99-100]                |
| M.J. Spendolini                          | Benchmarking jest ciągłym procesem badań dostarczających cennej informacji, procesem uczenia się od innych, praktycznym poszukiwaniem pomysłów, czasochłonnym i pracochłonnym oraz wymagającym dyscypliny, jest także użytecznym narzędziem poprawy dosłownie każdego procesu gospodarczego.                                                                                                                                                                                                                                                                               | [Kisperska-Moroń 2000b, s. 25]          |
| A. Węgrzyn                               | Benchmarking jest procesem ciągłego uczenia się i twórczego doskonalenia organizacji wykorzystującym rozwiązania i osiągnięcia, które wypracowali najlepsi w danej dziedzinie.<br>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. | [Węgrzyn 2000, s. 84]                   |

Źródło: opracowanie własne.

## 2.2. Rodzaje benchmarkingu<sup>3</sup>

W literaturze przedmiotu najczęściej wymienia się cztery główne rodzaje benchmarkingu: benchmarking wewnętrzny (*internal benchmarking*), benchmarking konkurencyjny<sup>4</sup> (*competitive benchmarking*), benchmarking funkcjonalny<sup>5</sup> (*functional benchmarking*), benchmarking generyczny<sup>6</sup> (*generic benchmarking*)<sup>7</sup>.

**Benchmarking wewnętrzny** polega na prowadzeniu porównania wewnątrz tej samej organizacji lub w tej samej sieci przedsiębiorstw. Jednostkami wzorcowymi są wówczas zakłady, filie, oddziały wchodzące w skład przedsiębiorstwa wielozakładowego lub grupy przedsiębiorstw. Organizacje takie funkcjonują zwykle w ramach struktury gałęziowej. „Działalność takiej organizacji należy rozpatrywać jako zbiór działań o zbliżonym charakterze, które można ze sobą łatwo porównywać” [Grudzewski, Hajduk 2004, s. 176]. Ten rodzaj benchmarkingu jest pierwszym głównym krokiem służącym ustanowieniu dobrze zdefiniowanego, dobrze pojmowanego systemu pomiarów wewnątrz organizacji. System ten jest niezbędny do tego, aby lepiej zrozumieć swój własny proces, funkcje, źródła (zarówno ludzkie, jak i techniczne). Na rys. 1 przedstawiono główne elementy benchmarkingu wewnętrznego.

Inny podział zaproponował L.S. Pryor, który wyróżnił trzy typy benchmarkingu: benchmarking strategiczny (*strategic benchmarking*), benchmarking proceduralny (*procedural benchmarking*), benchmarking marketingowy (*marketing benchmarking*) [Aniszewska 1995, s. 13-14].<sup>8</sup>

<sup>3</sup> Ze względu na rozważania zawarte w dalszej części artykułu, autorka skupia swą uwagę na benchmarkingu wewnętrznym.

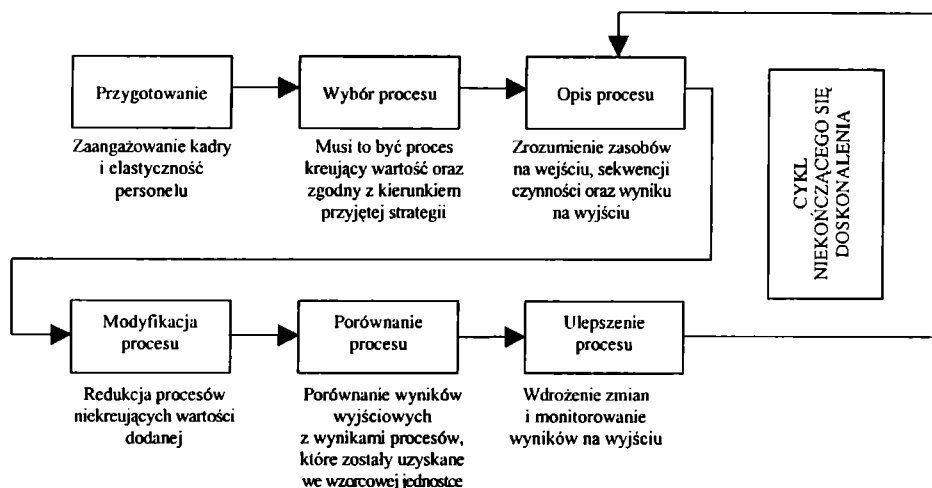
<sup>4</sup> W.M. Grudzewski podaje nazwę benchmarking zewnętrzny [Grudzewski, Jagusztyn-Grochowska, Zużewicz 1999, s. 4].

<sup>5</sup> T. Bendell i L. Boulter używają terminu benchmarking funkcyjny [Bendell, Boulter 2000, s. 85], J. Skalik zaś podaje nazwę benchmarking proceduralny [Skalik 2001, s. 138].

<sup>6</sup> T. Bendell i L. Boulter używają nazwy benchmarking rodzajowy [Bendell, Boulter 2000, s. 86], Z. Martyniak zaś podaje termin benchmarking ogólny (horyzontalny) [Martyniak 2002, s. 59].

<sup>7</sup> Podobnej klasyfikacji dokonał R.J. Boxwell, dodatkowo wyróżniając benchmarking kółboracyjny (*collaborative benchmarking*) i benchmarking kooperacyjny (*co-operative benchmarking*) [Kisperska-Maróń 2000a, s. 15-16]. Zwolennikami takiego podziału są również N. Parker i P. Harrison, którzy biorąc pod uwagę jako kryterium podziału benchmarkingu miejsce pochodzenia informacji stanowiących o podstawie rozpoczęcia procesu benchmarkingu, wyróżnili dodatkowo: benchmarking przemysłowy (*industry benchmarking*), benchmarking związany z najlepszymi światowymi doświadczeniami (*best practice world class benchmarking*) [Bilińska-Reformat 2000, s. 21].

<sup>8</sup> Klasyfikacja ta została rozszerzona przez J.G. Millera, A. De Meyera, J. Nakanea, którzy uzupełnili ją o benchmarking najlepszych rozwiązań praktycznych [Kisperska-Moroń 2000a, s. 17-18].



Rys. 1. Etapy benchmarkingu wewnętrznego

Źródło: [Mohamed 1996, s. 53].

B. Andersen wykorzystał do klasyfikacji rodzajów benchmarkingu dwa kryteria – kryterium wzorca i kryterium przedmiotu. W przyjętym kryterium wzorca wyróżnił cztery rodzaje benchmarkingu (wewnętrzny, konkurencyjny, funkcjonalny i ogólny), przyjmując zaś jako kryterium podziału – kryterium przedmiotu, wskazał na jego trzy rodzaje (wyników, procesów i strategiczny) [Penc-Pietrzak 2001, s. 21].<sup>9</sup>

Każdy rodzaj benchmarkingu ma swoje wady i zalety (zob. tab. 2), jednakże jest on bodźcem do ciągłego uczenia się, rozwijania i stawania się konkurencyjnym na rynku.

<sup>9</sup> Zwolennikami podziału zaproponowanego przez B. Andersena są m.in. W.M. Grudzewski, A. Węgrzyn i I. Penc-Pietrzak. W.M. Grudzewski, dokonując podziału w oparciu o kryterium przedmiotowe, wyróżnił dodatkowo: benchmarking produktów oraz benchmarking metod zarządzania [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 3-4]. A. Węgrzyn wymienia, poza rodzajami benchmarkingu wyodrębnionymi według kryterium wzorca (benchmarking wewnętrzny, benchmarking konkurencyjny, benchmarking ogólny) i kryterium przedmiotu (benchmarking strategiczny, benchmarking wyników działania, benchmarking procesów), również inne typy benchmarkingu. Wymienia benchmarking relacyjny (*relationship benchmarking*), benchmarking marketingowy oraz benchmarking projektu (*project benchmarking*) [Węgrzyn 2000, s. 94-96]. I. Penc-Pietrzak jako punkt wyjścia przyjęła trzy kryteria podziału: kryterium benchmarka (do którego zaliczyła następujące rodzaje benchmarkingu: wewnętrzny i zewnętrzny – konkurencyjny, horyzontalny i relacyjny), kryterium przedmiotu benchmarkingowego (wyróżniając benchmarking całościowy, funkcjonalny, procesowy, proceduralny, marketingowy, produktu i metod zarządzania) oraz kryterium etapu dokonywania (wskazując benchmarking sposobu realizacji oraz wyników) [Penc-Pietrzak 2001, s. 21-22].

Tabela 2. Zalety i wady poszczególnych rodzajów benchmarkingu

| Rodzaj benchmarkingu                         | Zalety                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Wady                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wewnętrzny                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– tempo prac ustalone przez zainteresowaną organizację,</li> <li>– oszczędność czasu i wysiłku spowodowana brakiem konieczności poszukiwania partnerów spoza organizacji,</li> <li>– dane pochodzą z jednego źródła, co pozwala prowadzić porównanie z dużą dokładnością,</li> <li>– wyrównanie różnic w efektywności działania, które występują między filiami,</li> <li>– prosty do zaaranżowania</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– małe szanse na znalezienie jednostek, których efektywność działania odpowiada światowej klasie,</li> <li>– intercja i konflikty wewnętrzne</li> </ul>                                                                                                                                                                                      |
| Konkurencyjny (zewnątrzny)                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– możliwość nawiązania dialogu z bezpośrednim konkurentem,</li> <li>– dostarczenie wskazówek co do wewnętrznych stosunków pracy w przedsiębiorstwie</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– nie można jasno określić, jaka jest efektywność działania odpowiadająca światowej klasie,</li> <li>– utrudniony dostęp do danych, poufność informacji,</li> <li>– zniekształcanie danych,</li> <li>– brak możliwości uzyskania pełnego obrazu o działaniu konkurenta,</li> <li>– zawężenie do tej samej branży lub działalności</li> </ul> |
| Funkcjonalny (funkcyjny, proceduralny)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– stworzenie sposobności dogonienia światowej czołówki</li> <li>– zdobycie nowej wiedzy,</li> <li>– mała poufność danych,</li> <li>– łatwość odszukania liderów w danej dziedzinie,</li> <li>– sposobność rozwinięcia działalności partnerskiej</li> </ul>                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– problemy z przystosowaniem zaobserwowanych praktyk do własnej działalności,</li> <li>– nie może być zrealizowany bez pozwolenia firmy, która się mu poddaje</li> </ul>                                                                                                                                                                     |
| Generyczny (ogólny, horyzontalny, rodzajowy) | <ul style="list-style-type: none"> <li>– proces łatwy do kierowania,</li> <li>– zdobywanie doświadczenia</li> <li>– łatwy dostęp do różnych źródeł informacji</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– trudności w zintegrowaniu nowych koncepcji z całkiem odmiennym rodzajem działalności</li> <li>– proces czasochłonny i kosztowny,</li> <li>– mogą wystąpić problemy językowe i kulturowe</li> </ul>                                                                                                                                         |
| Strategiczny                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– identyfikacja słabych i mocnych stron,</li> <li>– istotne informacje,</li> <li>– relatywnie łatwy dostęp do danych,</li> <li>– pobudza proces uczenia się</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– wysoce subiektywny,</li> <li>– duża poufność danych,</li> <li>– trudne pozyskanie danych</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                        |
| Procesów                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– zastosowanie może wpłynąć w istotny sposób na zwiększenie efektywności organizacji</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– wymaga wizyt w innej organizacji,</li> <li>– może wiązać się z czasochłonnością i poniesieniem wysokich kosztów</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                 |
| Wyników działania                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– ustalenie słabych i mocnych stron organizacji,</li> <li>– łatwy dostęp do informacji,</li> <li>– relatywnie niski koszt,</li> <li>– duża liczba danych</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– skupia się na wynikach, nie koncentrując się na sposobie ich osiągania</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                          |

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bendell 2000; Karlöf, Östblom 1995; Martyniak 1997].

### 2.3. Etapy implementacji benchmarkingu

Istotą benchmarkingu jest poszukiwanie najbardziej efektywnych metod dla danej działalności, poprzez uczenie się od innych i wykorzystywanie ich doświadczenia, a także przez ciągłe porównywanie i ocenianie procesów, produktów i usług z ich odpowiednikami u najlepszych konkurentów, w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Analizując literaturę, można zauważyć, że proces implementacji benchmarkingu jest ujmowany w kilku modelach<sup>10</sup>. Najszerzej opisywany jest model pięcioletni, najmniej zaś zwolenników ma model trzyfazowy (zob. tab. 3).

Tabela 3. Modele wdrażania koncepcji benchmarkingu

| Model wdrożenia | Autorzy                                      | Źródło                        |
|-----------------|----------------------------------------------|-------------------------------|
| Trójfazowy      | P. Horvath, R.N. Herter                      | [Martyniak 2002, s. 61]       |
| Czterofazowy    | American Productivity & Quality Centre APQC) | [Węgrzyn 2000, s. 104-105]    |
|                 | R. C. Camp                                   | [Czekaj 1995, s. 7]           |
| Pięcioletni     | B. Andersen                                  | [Penc-Pietrzak 2001, s. 24]   |
|                 | G.J. Balm                                    | [Martyniak 2002, s. 61]       |
|                 | B. Karlöf, S. Östblom                        | [Karlöf, Östblom 1995, s. 83] |
|                 | A.S. Walleck, J.D. O'Halloran                | [Przybyła 1997, s. 40-42]     |
|                 | Rank Xerox Corporation                       | [Zaini 1996, s. 21]           |
| Sześciofazowy   | H. Langer                                    | [Czekaj i in. 1996, s. 42-45] |
|                 | R. Pieske                                    | [Zimniewicz 2003, s. 47]      |
| Siedmioletni    | R.J. Boxwell                                 | [Kisperska-Moroń 2000, s. 60] |
|                 | G. Watson                                    | [Sprow 1995, s. VI]           |

Źródło: opracowanie własne.

Najbardziej szczegółową metodykę benchmarkingu podaje G.J. Balm<sup>11</sup>. Obejmuje ona 5 faz i 15 etapów:

1) autoanaliza: określenie klientów i wyników, ustalenie dobrych mierników, skontrolowanie i ulepszenie procesu;

2) prebenchmarking: ustalenie priorytetów i dokonanie wyboru przedmiotu benchmarkingu, wybranie partnera do benchmarkingu, dobranie różnych źródeł informacji;

3) benchmarking: zebranie i uporządkowanie danych, ustalenie odchyleń w stosunku do wyników bieżących, szacowanie wyników przyszłych;

4) postbenchmarking: przedstawienie wyników benchmarkingu, ustalenie celów i określenie planu działania, wdrożenie udoskonaleń i zabezpieczenie sukcesu;

5) przegląd i dostosowanie: skontrolowanie integracji benchmarkingu, oszacowanie zaawansowania wdrożenia i reaktualizacja celów, realizacja zaktualizowanych celów i powrót do etapu pierwszego.

<sup>10</sup> Zobacz m.in.: [Balm 1992].

<sup>11</sup> Pogląd przytoczony za: [Martyniak 2002].

Jak wynika z przedstawionych klasyfikacji, wszystkie zaprezentowane metody różnią się pod względem zarówno liczby faz, jak i poszczególnych etapów. Niemniej jednak wszystkie zaprezentowane procesy realizacji benchmarkingu zawierają kilka wspólnych cech. Są nimi m.in.:

- 1) określenie przedmiotu benchmarkingu,
- 2) poszukiwanie wzorcowego partnera (partnerów),
- 3) przegląd i zebranie informacji na temat procesów charakteryzujących się największą efektywnością,
- 4) analiza uzyskanych informacji,
- 5) zaadaptowanie otrzymanych rozwiązań do potrzeb naszej firmy,
- 6) wdrożenie ulepszeń i monitorowanie przebiegu prac.

### 3. Praktyczne aspekty wykorzystania benchmarkingu w logistyce

W praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw istnieje wiele firm, które stosują koncepcję benchmarkingu. Należy tu wspomnieć o takich firmach, jak: Rank Xerox Corporation, Motorola czy British Airways [Christopher 2000].

W warunkach polskiej gospodarki także można z powodzeniem stosować koncepcję benchmarkingu – jako źródło uzyskania przewagi konkurencyjnej. Przykładem tego jest firma ScanCraft<sup>12</sup> działająca na rynku producentów pojazdów użytkowych w Polsce. Firma wchodzi w skład ugrupowania kapitałowego – koncernu. Koncern ScanCraft produkuje m.in.: samochody ciężarowe, autobusy, ciężki sprzęt budowlany, silniki okrętowe i silniki lotnicze.

Dla całego koncernu ScanCraft wyodrębniona została dywizja ScanCraft Logistics zajmująca się m.in. koordynacją i monitorowaniem procesu transportu materiałów, produktów pomiędzy fabrykami ScanCraft, a także pomiędzy dostawcami komponentów a fabryką ScanCraft. Od 2004 r. ScanCraft Logistics zajmuje się również odprawami celnymi. W 2003 r. koncern ScanCraft rozpoczął zmiany w strukturze organizacyjnej mające na celu uzyskanie większej efektywności. W celu zwiększenia efektywności działania w ScanCraft stworzono efektywniejszą strukturę zarządzającą. Jako najważniejszy cel określono pogłębienie współpracy między poszczególnymi działami przedsiębiorstwa. Nowa struktura organizacyjna, w porównaniu z poprzednio obowiązującą, charakteryzuje się czterema zasadniczymi zmianami. W nowo opracowanej strukturze uwzględniony został Dział Serwisu i Części Zamiennych (poprzednio obszar ten nie miał swojej reprezentacji w najwyższym kierownictwie). Kolejna zmiana dotyczyła połączenia obszarów rozwoju produktów i zakupów. Konsolidacja tych obszarów była dla dotychczasowych szefów Działu Rozwoju Produktów oraz Działu Zakupów kolejnym krokiem służącym zwiększeniu efektywności działań organizacji. Do tej pory te dwa działy współpracowały w międzywydziałowych grupach problemowych m.in. w zakresie

---

<sup>12</sup> Nazwa firmy została zmieniona.



prac nad obniżeniem kosztów logistyki. Połączenie tych dwóch działów i stworzenie nowego – Działu Rozwoju i Zakupów przyniosło wiele korzyści, do których należy zaliczyć m.in. poprawę jakości oraz obniżenie kosztów produkcji. Trzecia ważna zmiana dotyczyła wzmocnienia Działu Europejskiego. Dotychczas pion ten składał się z dwóch działów: Działu Marketingu i Działu Sprzedaży. Od 2003 r. dołączył do nich Dział Produkcji. Ostatnia zmiana dotyczyła utworzenia komórki o charakterze sztabowym – Core Values i Sterowanie Procesami. Kierownictwo ScanCraft przyjęło następującą definicję: sterowanie procesami polega na usuwaniu tych czynności (elementów), które w sposób negatywny wpływają na efektywność organizacji. W związku ze stworzeniem komórki zajmującej się sterowaniem procesami wszelkie działania zostały podporządkowane kierownikowi procesu, który jest odpowiedzialny m.in. za monitorowanie przebiegu procesu, a także za efektywną realizację procesu oraz koordynację działań związanych z realizacją procesu. Głównym celem przeprowadzania zmian organizacyjnych było przejęcie kompleksowej odpowiedzialności za przebieg procesu (począwszy od zaopatrzenia, poprzez produkcję, na sprzedaży i marketingu kończywszy).

Dział Logistyki funkcjonuje w polskiej strukturze koncernu. Istotnym punktem organizacji Działu Logistyki jest bliska współpraca z Działem Marketingu w zakresie adaptacji produktu do indywidualnych wymagań klienta oraz z Działem Produkcji w zakresie podejmowania stosownych działań mających na celu zapobieganie potencjalnym brakom i zapewnienie płynności produkcji. Przyjęta struktura ma wiele zalet. Wśród nich należy wyróżnić następujące:

- usprawnienie przepływu informacji poprzez ułatwienie w komunikacji,
- możliwość szybkiego reagowania na występujące problemy,
- elastyczność w dostosowaniu się do wymagań klientów.

Najistotniejsze jest to, aby uświadomić sobie, iż brak rozwoju to cofanie się w stosunku do innych graczy obecnych na rynku. W tym celu należy nieustannie kontrolować działania wewnątrz firmy w celu odnalezienia przyczyn występowania niesprawności.

ScanCraft jest firmą stosującą benchmarking wewnętrzny. W ScanCraft każdy z pracowników firmy może korzystać ze sprawdzonych doświadczeń wdrożonych w innych oddziałach ScanCraft rozproszonych na całym świecie. W pewnym okresie eksperymentalnie zastosowano technikę wewnętrznego benchmarkingu procesów i dokonano analizy procesów logistycznych zachodzących wewnątrz firmy. Przeprowadzono porównanie procesów logistycznych zdiagnozowanych w oddziale produkującym wyroby X i procesów logistycznych w oddziale produkującym wyroby Y. Okazało się, że próby biernego skopiowania rozwiązań stosowanych w oddziałach „Y” do oddziałów „X” przyniosły wręcz odwrotne rezultaty. Przyczyn było kilka, do najważniejszych zaliczono:

- różnice w procesie produkcyjnym wyrobów X i Y,
- różnice w długości cyklu produkcyjnego (Y: ok. 30 godzin, X: od 1000 do 1500 godzin),

- wysokość kosztów magazynowania komponentów używanych do produkcji wyrobów gotowych,
- nakłady finansowe zużywane przy produkcji konkretnych pojazdów użytkowych,
- produkt X, w przeciwieństwie do produktu Y, nie jest wyrobem produkowanym „na magazyn”, gdyż wyroby X nie są pojazdami użytkowymi produkowanymi seryjnie.

Na podstawie przeprowadzonego eksperymentu wysunięto wniosek, że zastosowanie benchmarkingu procesów logistycznych w oddziałach „X” jest zasadne tylko w przypadku porównywania z innymi firmami produkującymi wyroby X.

W celu poprawy efektywności procesów logistycznych ScanCraft cyklicznie wymienia kadrę zarządzającą (wysokiego szczebla). Wymiana ta polega na oddelegowywaniu pracowników do innych fabryk ScanCraft na świecie. Pracownicy ci w dalszym ciągu pełnią funkcje kierownicze w obszarze, w którym pracowali w poprzedniej fabryce, np. Dyrektor ds. Logistyki pełniący tę funkcję w innym kraju obecnie jest Szefem Logistyki w innej fabryce ScanCraft. Wymiany pracowników dotyczą również innych obszarów działalności koncernu ScanCraft. Tego typu praktyki mają przeciwdziałać korupcji. Pracownicy firmy ScanCraft potwierdzają, że taka praktyka zdaje egzamin.

Benchmarking procesów bazuje na przebadaniu procesów liderów rynkowych pod względem organizacji danego procesu oraz sposobu tworzenia wartości dla klienta. Z tego względu wydaje się być potrzebny z punktu widzenia zarządzania procesami w przedsiębiorstwie.

#### 4. Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań autorka wskazuje potencjalne korzyści wynikające z zastosowania benchmarkingu procesów logistycznych wśród przedsiębiorstw działających na rynku pojazdów użytkowych w Polsce, opierając się na porterowskim łańcuchu wartości dodanej. W obszarze „logistyka wejścia” autorka wymienia następujące korzyści: obniżenie logistycznych kosztów dostaw poprzez zastosowanie techniki *just in time* oraz systemu EDI (*electronic data interchange*), obniżenie kosztów transportu poprzez wydzielenie działalności transportowej na zewnątrz firmy, a także dzięki stałemu monitorowaniu dostaw „w trasie”, obniżenie kosztów magazynowania dzięki zastosowaniu techniki JIT oraz EDI, zmniejszenie kosztów kontroli jakości dzięki restrykcyjnemu systemowi oceny dostawców, a także dzięki stosowaniu przez firmę i dostawców wspólnej polityki jakości, scentralizowanie zakupów dzięki globalnemu systemowi zakupów. W obszarze „produkcja” autorka wskazuje: obniżenie kosztów utrzymania pracowników poprzez likwidację stanowisk pracy bezużytecznych z punktu widzenia kreowania wartości dla klienta oraz ograniczenie liczby stanowisk nietworzących tej wartości, wzrost jakości produkcji i współpracy między stanowiskami produkcyjnymi dzięki opracowaniu planów pracy, wzrost świadomości służb produkcyjno-konstrukcyj-

nych dotyczących przyszłych potrzeb klientów oraz zwiększenie elastyczności produkcji. W obszarze „logistyka wyjścia” jako oczekiwaną korzyść autorka podaje skrócenie czasu realizacji zamówienia. W kolejnym obszarze „marketing i sprzedaż” autorka wymienia: stworzenie odrębnej dywizji świadczącej kompleksową obsługę klientów, zmniejszenie ryzyka występowania zniekształceń informacji poprzez bezpośredni kontakt z klientem, określenie czasu realizacji zamówienia, a także posiadanie pełnych informacji na temat poziomu obsługi klientów dzięki wykorzystaniu bezpośrednich kontaktów. W ostatnim obszarze „serwis” autorka wyszczególnia: rozszerzenie zakresu serwisu gwarancyjnego i pogwarancyjnego, oznaczenie maksymalnego czasu oczekiwania klienta na reakcję służb serwisowych oraz pakiet usług dodatkowych.

Istotny wniosek płynący z badań jest taki, że przeprowadzenie analizy porównawczej procesów logistycznych wśród producentów pojazdów użytkowych jest zasadne wówczas, gdy jest oparte na założeniach konkurencyjnego benchmarkingu procesów. Oznacza to, że tylko taka forma benchmarkingu na tym rynku może przynieść określone rezultaty. Zastosowanie innej formy benchmarkingu może generować wyższe koszty i zakłócić sprawność procesu.

## Literatura

- Aniszewska G., *Benchmarking, czyli jak się uczyć i doskonalić*, „Marketing i Rynek” 1995 nr 4.
- Bagchi P.K., *Logistics Benchmarking as a Competitive Strategy: Some Insights*, „Logistics Information Management” 1997, vol. 10, no. 1.
- Bagchi P.K., *Role of Benchmarking as a Competitive Strategy: the Logistics Experience*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 1996, vol. 26, no. 2.
- Balm G.J., *Benchmarking: A Practitioner's Guide for Becoming and Staying. Best of the Best*, QPMA Press, Schaumburg, IL, 1992.
- Balm G.J., *Benchmarking and Gap Analysis: What is the Next Milestone?*, „Benchmarking for Quality Management & Technology” 1993, vol. 3, no. 4.
- Bendell T., Boulter L., *Benchmarking*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- Bendell T., Boulter L., Gatford K., *The Benchmarking Workout*, Pitman Publishing, London 1997.
- Bilińska-Reformat K., *Benchmarking w przemyśle piwowarskim*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2000 nr 8.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000.
- Czekaj J., *Benchmarking – metoda racjonalizacji organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1995 nr 9.
- Czekaj J., Dziedzic D., Kafel T., Martyniak Z., *Benchmarking – nowa metoda doskonalenia organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 1996 nr 1 (83).
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Grudzewski W.M., Jagusztyn-Grochowska S., Zużewicz L., *Benchmarking – istota i zastosowanie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1999 nr 7.

- Karlöf B., Östblom S., *Benchmarking – równaj do najlepszych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, „Zarządzanie i Finanse – Józef Śnieciński”, Warszawa 1995.
- Khade A.S., Metlen S.K., *An Application of Benchmarking in the Dairy Industry*, „Benchmarking for Quality Management & Technology” 1996, vol. 3, nr 4.
- Kisperska-Moroń D., *Benchmarking jako narzędzie zarządzania logistycznego*, AE, Katowice 2000a.
- Kisperska-Moroń D., *Podstawy benchmarkingu (1)*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2000b nr 2.
- Kisperska-Moroń D., *Podstawy benchmarkingu (2)*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2000c nr 3.
- Martyniak Z., *Organizacja i zarządzanie – 15 efektywnych metod*, Oficyna Wydawnicza: Drukarnia „Antykwa” s.c., Kraków-Kluczbork 1997.
- Martyniak Z., *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, AE, Kraków 2002.
- Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*, red. R. Krupski, AE, Wrocław 2002.
- Mohamed S., *Benchmarking and Improving Construction Productivity*, „Benchmarking for Quality Management & Technology” 1996, vol. 3, nr 3.
- Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998.
- Penc-Pietrzak I., *Rodzaje benchmarkingu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2001 nr 4.
- Pieske R., *Benchmarking: uczenie się od innych i związane z tym ograniczenia*, [w:] R. Müller, P. Rupper, *Proces reengineeringu*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2000.
- Przybyła M., *Współczesne poglądy na zarządzanie firmą*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w teorii i w praktyce*, red. M. Przybyła, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej* nr 754, AE, Wrocław 1997.
- Skalik J., *Organizacja i zarządzanie*, Wyd. WSZiF, Wrocław 2001.
- Spro E.E., *Benchmarking: sposób na nowe czasy?*, „Problemy Jakości” 1995 nr 5.
- Węgrzyn A., *Benchmarking – nowoczesna metoda doskonalenia organizacji*, Wydawnictwo „Antykwa”, Kluczbork-Wrocław 2000.
- Zairi M., *Effective Benchmarking – Learning from the Best*, Chapman & Hall, London 1996.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.

## APPLICATION OF BENCHMARKING IN LOGISTICS

### Summary

Benchmarking is a tool, that is known and used in many enterprises from many years (especially in firms, that were organized in frames of market conditions). Its main idea is to equal the best practice world. This idea has influence not only on organization development, but also on whole economy development. In the paper, the author presents practical aspects of using benchmarking in logistics. The author of this article points potential benefits of application of logistics processes benchmarking based on Porter's chain of values.

---

**Magdalena Dąbrowska-Mitek** – dr, asystent na Wydziale Zarządzania i Informatyki Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy.