

Andrzej Niemiec\*

## NOWOCZESNE ROZUMIENIE *BENCHMARKINGU* W PRZEDSIĘBIORSTWIE

### 1. WPROWADZENIE

Termin *benchmarking* na długo zniknął z zestawu zainteresowań zarówno w Polsce, jak i za granicą. Dlaczego więc celem artykułu jest przegląd definicji i ewolucji rozumienia *benchmarkingu* w literaturze światowej? Po pierwsze dlatego, że termin ten pojawia się na nowo i coraz częściej w ofertach firm doradczych. Po drugie: podstawowym powodem może być problem przewartościowania priorytetów w firmie. To koncepcja zrównoważonego rozwoju zmieniła sposób myślenia menedżerów.

Koncepcja zrównoważonego rozwoju przez długie lata odnosiła się do gospodarki, ekonomii danego kraju czy nawet regionu. Z czasem termin ten zaczął pojawiać się również w innych kontekstach. Zrównoważony rozwój zyskał nowe znaczenie w rolnictwie, architekturze, dietetyce. Obecnie koncepcja ta jest coraz chętniej stosowana w zarządzaniu strategicznym<sup>1</sup>. Stosuje się ją szczególnie chętnie przy eksponowaniu zmian w hierarchii celów strategicznych przedsiębiorstw<sup>2</sup>. Dlaczego?

Aby odpowiedzieć na to pytanie należy cofnąć się w czasie do momentu kryzysu finansowego ostatnich lat. Do tej pory dominującą rolę zajmowali właściciele. Mieli oni być gwarantem osiągnięcia kompromisu pomiędzy sprzecznymi celami interesariuszy. To dla nich tworzono wartość i realizowano ją. To jednak, co miało być stabilizatorem – okazało się destabilizujące i przyczyniło

---

\* Dr, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Instytut Ekonomii.

<sup>1</sup> Por. T. Bernat, P. Bartkowiak, *Indicators of sustainable development of enterprises: A case study*, „Actual Problems of Economics” 2012, vol. 2, no. 7, s. 94–104.

<sup>2</sup> M. Młokosiewicz, *Interesariusze jako podmioty w relacji tworzącej kapitał społeczny*, [w:] P. Bartkowiak, T. Bernat (red.), *Prace Studentów i Młodych Pracowników Nauki. Zeszyt IV. Teoria i praktyka zarządzania przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia*, SPRINT, Poznań 2012.

się do kryzysu ostatnich lat. Wiele osób w chciwości właścicieli doszukało się winy za zaistniały stan rzeczy. Pytano: dlaczego przedsiębiorstwa jednego dnia były warte fortuny, a następnego – nic? Problemem nie była sama chciwość właścicieli. Kwestia wydaje się mieć charakter fundamentalny. Jeżeli stawiać za cel wartość przedsiębiorstwa – to co ona wyraża? Dla właściciela – zdolność do generowania gotówki czy wartości majątku, ale także może zawierać w sobie komponent określający oczekiwania co do przyszłych nadwyżek gotówki. O ile ten pierwszy komponent jest uzasadniony naukowo, o tyle ten drugi wymyka się naukowcom, gdyż okrywa go zasłona niepewności co do dalszej przyszłości. Kupując akcje przedsiębiorstwa płacimy więc za faktyczny udział, ale być może i za prawo do marzeń o byciu bardziej bogatym w przyszłości. Czy wartość tej akcji jest więc dobrym miernikiem celu jego działania? Jedyne zakładając, że uczestnicy rynku akcji nie mają marzeń, a decyzje inwestycyjne opierają jedynie na chłodnych kalkulacjach<sup>3</sup>.

Kryzys uzewnętrzniał wadę istniejącego systemu. Rozwiązaniem miało być przewartościowanie hierarchii celów. Pomocą w tym miało być powrócenie do koncepcji Strategicznej Karty Wyników R. Kaplana i D. Nortona stosowanej w nowoczesnym zarządzaniu strategicznym – zarządzaniu wynikami. Cztery perspektywy karty wyników pozwalają zachować równowagę pomiędzy celami krótkoterminowymi i długoterminowymi firmy, pomiędzy wymaganymi wynikami i czynnikami, które wpływają na ich realizację oraz pomiędzy miernikami obiektywnymi i tymi bardziej subiektywnymi. Uwzględnienie w karcie wyników wielu mierników sprawia, że może się ona wydawać skomplikowana, jednakże właściwie skonstruowana zawiera jednolity cel, ponieważ wszystkie mierniki opisują realizację jednej strategii<sup>4</sup>. Strategiczna Karta Wyników stanowi podstawę spojrzenia na strategię tworzenia wartości z czterech różnych perspektyw, takich jak:<sup>5</sup>

– Finansowa. Strategia wzrostu, zyskowności i ryzyka oglądana z perspektywy akcjonariusza.

– Klienta. Strategia tworzenia wartości z perspektywy klienta.

– Operacyjna. Odzwierciedlająca wewnętrzne procesy firmy, sprawność i efektywność procesów przyczyniających się do zadowolenia klienta i akcjonariusza.

– Innowacyjna. Odzwierciedlająca tworzenie klimatu sprzyjającego zmianom organizacyjnym, nowatorstwu i rozwojowi.

<sup>3</sup> Artykuł jest kontynuacją serii artykułów charakteryzujących przedsiębiorstwo w zrównoważonym rozwoju. Por. A. Niemiec, *Zmiany w kształcie wiązki celów przedsiębiorstw zrównoważonego rozwoju*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” (w druku).

<sup>4</sup> R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Artur Andersen, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 41.

<sup>5</sup> R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Balanced Scorecard. Praktyka*, CIM, Warszawa 2001, s. 29.

Przy pomocy tej karty dyrektorzy firm mogą dokonać pomiaru wartości dla obecnych i przyszłych klientów, nie umniejszając znaczenia wskaźników finansowych. Karta ukazuje w ostrym świetle czynniki kształtujące przewagę nad konkurencją<sup>6</sup>.

Nowoczesna, Strategiczna Karta Wyników, zgodna z koncepcją zrównoważonego rozwoju, została dodatkowo rozszerzona o płaszczyznę społeczną i ochrony środowiska. J. Świerk, podobnie jak R. Kaplan i D. Norton, zalicza te elementy jako ostatnią grupę procesów wewnętrznych. Stanowią one według niej procesy regulacyjne i społeczne, obejmujące zagadnienia związane z ochroną środowiska, bezpieczeństwem i zdrowiem, praktykami regionalnymi itp. Umożliwiają one organizacjom działanie w otoczeniu geograficznym, politycznym i społecznym, w którym firmy te dokonują sprzedaży swoich produktów i usług. Przedsiębiorstwa, które w włączyły te elementy do płaszczyzny procesów wewnętrznych dokonały odnowienia modelu biznesowego. Zgodnie z sugestią R. Kaplana i D. Nortona – znakomita opinia wynikająca z przestrzegania przepisów oraz podejmowania działań o charakterze społecznym pomaga przedsiębiorstwu przyciągnąć i zatrzymać wysoko kwalifikowanych pracowników i sprawić, że jego procesy w perspektywie zasobów ludzkich będą bardziej efektywne i skuteczne. Ograniczenie zagrożeń dla środowiska oraz poprawa zdrowia i bezpieczeństwa pracowników również podnoszą wydajność i obniżają koszty operacyjne. Wreszcie przedsiębiorstwa o znakomitej reputacji mają na ogół wyższe notowania u klientów oraz inwestorów wrażliwych na sprawy społeczne. Wszystkie te powiązania – z procesami operacyjnymi, procesami relacji z klientami, zasobów ludzkich oraz finansowymi – pokazują, w jaki sposób efektywne zarządzanie działaniami regulacyjnymi i społecznymi prowadzi w dłuższej perspektywie czasowej do tworzenia wartości dla akcjonariuszy<sup>7</sup>.

Jest to pierwszy krok w kierunku zrównoważonego przedsiębiorstwa. Kolejnym krokiem jest wydzielenie płaszczyzny społecznej oraz płaszczyzny ochrony środowiska jako odrębnych perspektyw działania. Poszukuje się też innych płaszczyzn np. pracowników, właściwe dla przemysłu *benchmarki*, ochrona pracy i pewność, innowacje, dostawcy<sup>8</sup>. Jaki to ma wpływ na zmianę kształtu wiązki celów? Oczywiście ogromny. Skutkuje rozszerzeniem modelu biznesowego, co jest przełomowym krokiem w dążeniu do stworzenia przedsiębiorstwa zrównoważonego. Procesy te zauważalne są również w polskich przedsiębiorstwach<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 29.

<sup>7</sup> R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Mapy strategii w biznesie. Jak przełożyć wartość na mierzalne wyniki*, GWP, Gdańsk 2011, s. 194.

<sup>8</sup> B. Marr, *Strategic Performance Management. Leveraging and measuring your intangible value drivers*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2006.

<sup>9</sup> Por. A. Niemiec, *Zmiany w kształcie wiązki celów...*, *op. cit.* oraz W. Skoczyłaś, A. Niemiec, *Przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne w świetle badań nad pomiarem doko-*

## 2. KLUCZOWE INDYKATORY OSIĄGNIĘĆ (KPIs)

W poszczególnych płaszczyznach identyfikuje się kluczowe indykatory osiągnięć. Temat KPIs jest aktualny do tego stopnia, że poświęcono mu niemal milion stron internetowych oraz niezliczone artykuły w bieżącym piśmiennictwie tematu na całym świecie. W polskiej literaturze naukowej ostatniego czasu również pojawiają się wzmianki o kluczowych indykatorach osiągnięć (KPIs – *Key Performance Indicators*)<sup>10</sup>. Tak duża popularność tego zagadnienia jest przesłanką samą w sobie do bliższego zapoznania się z tematem KPIs. Aby było to jednak możliwe, należy w pierwszej kolejności przedstawić istotę KPIs i rolę, jaką pełnią w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Zasadniczo w anglojęzycznej literaturze przedmiotu rozumienie KPIs nie jest tak jednoznaczne i budzi szereg kontrowersji. K. Bauer definiuje KPIs jako ilościowe miary, które obrazują osiągnięcia organizacji w dążeniu do realizacji wyznaczonych celów i zadań<sup>11</sup>. Tak pojmowana definicja nie dotyka jednakże ich istoty. Z natury rzeczy są one kluczowymi miernikami obrazującymi strategiczne nośniki wartości przedsiębiorstwa. Istnieją setki albo tysiące indykatorów osiągnięć (PIs, *Performance indicators*), obrazujących częściowo dążenia organizacji w realizacji wyznaczonych celów. Są one również wykorzystywane w procesie zarządzania i szczególnie istotne dla kadry zarządzającej niższego szczebla. Jednakże większość z nich nie jest kluczowa dla przedstawienia prawdziwego i, w miarę możliwości, pełnego obrazu strategicznego nośnika wartości. O tym, czy indykator osiągnięć może być kluczowy, decydują jego cechy, które nie wynikają bezpośrednio z definicji. Efektywny system KPIs powinien być<sup>12</sup>:

- integrujący – KPIs powinny być powiązane ze strategią i systemem celów,
- przypisywalny – każdy KPIs powinien być przypisany osobie lub grupie osób rozliczanych z osiąganych wyników w obszarze, jaki obrazuje,
- prospektywny – KPIs są miarami nośników wartości, w ten sposób za ich pomocą można przewidywać przyszłe i oceniać obecne wyniki przedsiębiorstwa,
- umożliwiający reakcję – KPIs dostarczają na czas informacji, na podstawie których możliwa jest reakcja,

nań, [w]: A. N. Duraj, M. Papiernik-Wojdera (red.), *Paradygmaty i instrumenty kreowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.

<sup>10</sup> M. in. W. Gorzeń, K. Piernicki, K. Pniewski, *Formułowanie i komunikacja strategii wzrostu wartości*, [w]: A. Szablewski, K. Pniewski, B. Bartoszewicz (red.), *Value Based Management, koncepcje, narzędzia, przykłady*, Poltex, Warszawa 2008, s. 117 i nast.; A. Niemiec, *Kluczowe indykatory osiągnięć w realizacji strategii przedsiębiorstwa*, [w:] S. Wrzosek (red.), *Współczesne problemy analizy ekonomicznej przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 9, s. 156–167.

<sup>11</sup> K. Bauer, *KPIs – The Metrics That Drive Performance Measurement*, „DM Review”, September 2004, s. 64.

<sup>12</sup> W. W. Eckerson, *Creating Effective KPIs*, „DM Review”, June 2006, s. 16.

- nieliczny – powinien koncentrować uwagę menedżerów na kilku istotnych problemach,
  - zrozumiały – KPIs powinny być przejrzyste i proste, a nie składać się ze skomplikowanych indeksów, których użytkownicy nie wiedzą w jaki sposób osiągać mierzone przez nie wyniki,
  - zrównoważony i adekwatny – zestaw KPIs powinien zawierać różne rodzaje mierników, które nie wykluczają się wzajemnie,
  - nośnikiem zmian – pomiar indyktorów osiągnięć powinien początkiem zmian w sposobie zarządzania, w które włączony jest zarząd,
  - standaryzowany – indykatory osiągnięć, metodologia liczenia i ich zdefiniowanie powinny być jednakowe w całej organizacji, a w miarę możliwości sam zestaw KPIs zbliżony dla poszczególnych jednostek,
  - odniesiony do kontekstu – poprzez powiązanie z systemem celów umożliwia komunikowanie strategii w dół struktury komunikacyjnej oraz kontrolę przez wyższe szczeble, przez co użytkownicy mogą śledzić postępy w realizacji zadań,
  - motywujący – organizacje mogą powiązać system KPIs z systemem motywacyjnym w przedsiębiorstwie pod warunkiem, że jest on dobrze zrozumiały i stabilny w czasie,
  - stosowny – system KPIs powinien być okresowo oceniany i modyfikowany, aby właściwie odzwierciedlać zmienne warunki otoczenia.
- Dopiero tak skonstruowany system KPIs pełni istotną funkcję w zarządzaniu przedsiębiorstwem<sup>13</sup>.

### 3. BENCHMARKING

Gdzie zatem w tej układance mierników miejsce dla *benchmarkingu* i czym jest *benchmarking* w obecnym zarządzaniu strategicznym? Czy tylko narzędziem?

Aby zrozumieć ewolucję idei *benchmarkingu* istotne jest spojrzenie na osobę, która spopularyzowała ten termin w świecie zachodnim – Davida T. Kearnsa. Amerykańskie rozumienie *benchmarkingu* w momencie jego definiowania było zbliżone do obserwacji i naśladownictwa. Sam David T. Kearns sformułował jednak definicję *benchmarkingu* następująco<sup>14</sup>:

*Benchmarking to ciągły proces oceny produktów, usług i praktyk, w odniesieniu do najsilniejszych konkurentów lub firm uznawanych za liderów.*

<sup>13</sup> A. Niemiec, *Kluczowe indykatory...*, op. cit., s. 156–167 oraz A. Niemiec, *Przegląd i ocena metod tworzenia systemu kluczowych indykatorów osiągnięć*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 520” 2008, nt. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 14, s. 151–164.

<sup>14</sup> T. Bendell, L. Boulter, *Benchmarking: jak uzyskać przewagę nad konkurencją*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Warszawa 2000.

W tym rozumieniu jest to zwykła analiza porównawcza, obserwowanie najlepszych praktyk. D. T. Kearns porzucił na wnioskach płynących z analizy nie rozszerzając znaczenia *benchmarkingu* o procesy dostosowawcze bazujące na wynikach analiz. Choć D. T. Kearns jest uznawany przez wielu za twórcę koncepcji *benchmarkingu* – jego definicja wydaje się być niepełna i nie do końca wyjaśnia sens idei. Jego rozważania znacząco rozszerza jego współpracownik – R. C. Camp<sup>15</sup>:

*Benchmarking jest poszukiwaniem najefektywniejszych metod dla danej działalności, pozwalających osiągnąć przewagę konkurencyjną.*

R. C. Camp był menedżerem Kompetencji Benchmarkingu w Biurze Jakości, w firmie Xerox w czasie, kiedy D. T. Kearns przeprowadził temu przedsiębiorstwu. Camp był odpowiedzialny za tworzenie dużych programów *benchmarkingowych* dla logistyki i dystrybucji w firmie Xerox. Zastąpił wydaniem bestselleru: *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance* (1989), która została przetłumaczona na 13 języków.

Szukając informacji o początkach *benchmarkingu* w USA nie sposób pominąć wkładu Amerykańskiego Centrum Produktowności i Jakości APQC. Do swoich zasług zaliczył ustanowienie metodologii *benchmarkingu*, którą nagrodzono Malcolm Baldrige National Quality Award. Obecnie APQC mieści największą bazę danych najlepszych praktyk i rozwiązań *benchmarkingowych* na świecie. Swoim członkom oferuje najbardziej efektywne, nośne i wygodne w użyciu mierniki osiągnięć (*performance measures*) i wspomagające *benchmarki* w liczbie 1200 miar. Według APQC *benchmarking* można zdefiniować następująco:

*Benchmarking jest procesem porównywania swojej organizacji z praktyką funkcjonowania i wynikami działania najlepszej organizacji w skali światowej, a następnie zaadaptowania zasadniczych cech jej wzorcowej praktyki do procesów realizowanych we własnej organizacji.*

Powyższe definicje *benchmarkingu* na pierwszym miejscu stawiają obserwacje i naśladownictwo: *zaadaptowania zasadniczych cech jej wzorcowej praktyki, czy poszukiwaniem najefektywniejszych metod (...) pozwalających osiągnąć przewagę konkurencyjną.* To pierwotne, o rodowodzie amerykańskim, rozumienie *benchmarkingu* można sprowadzić do następującej definicji:

*Benchmarking jest to umiejętność korzystania z najlepszych praktyk.*

Takie rozumienie pokrywać się może z potocznym rozumieniem *benchmarkingu*, ale czy na pewno tak należy rozumieć *benchmarking*?

O ile niezrównana jest rola Amerykanów w zdefiniowaniu i popularyzacji pojęcia *benchmarkingu* i nadaniu mu ram teoretycznych – nie należy zapominać, że idea była znana i stosowana wcześniej. Śledząc uważnie publikacje z lat 80. można zauważyć także inne postacie przewijające się w tle. Mowa o Japończy-

<sup>15</sup> R. C. Camp, *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices* (1995), „ASQC Quality Press” 1995, USA.

kach. To oni weszli na rynek amerykański i zaczęli stosować inne reguły. Jakże? Aby odpowiedzieć na to pytanie należy cofnąć się ponad 30 lat wcześniej. Japonia zniszczona i wycieńczona podczas II wojny światowej zaczęła odbudowywać swoją gospodarkę. Młody inżynier Eiji Toyoda (豊田英二), siostrzeniec Sakichi Toyody (豊田佐吉) – wynalazcy i racjonalizatora, inicjatora<sup>16</sup> fabryki Toyota Motor (wcześniej Toyoda Automatic Loom Works) odwiedził na początku lat 1950. Ford's River Rouge Plant w Dearborn, Michigan. Poczłł repekt co do skali udoskonalęń, ale upatrywał też w nich przyczynę słabości Forda. Toyota Motor produkowała wtedy 800 samochodów miesięcznie. Dla odmiany Ford produkował wówczas 8,000 samochodów dziennie. To doświadczenie spowodowało, że Toyoda zdecydował się zaadoptować amerykańską produkcję masową samochodów, ale wzbogacając ją o nową jakość, odrzucając jego wady skutkujące nadprodukcją na poszczególnych etapach działania (nadmierne zapasy półproduktów). Jest to przykład typowego *benchmarkingu*<sup>17</sup>. Proces produkcji został zaczerpnięty z Forda, jednak wzbogacono go o kluczowy system Kanban, będący rodzajem systemu logistycznego *just-in-time*.

Eiji Toyoda nie sformułował definicji *benchmarkingu*, ani nie rozpropagował nowego terminu w stopniu, w jakim zrobił to D. T. Kearns. Bezspzeczne jest jednak to, że stosował on nowoczesny *benchmarking* na długo przed jego amerykańskimi pionierami. Co więcej – sukcesy jego firmy spowodowały, że inne japońskie firmy chętnie zaadaptowały nowe rozwiązania w zarządzaniu do swoich potrzeb. *Benchmarking*, w formie w jakiej rozumiał go Eiji Toyoda został dopiero zdefiniowany przez Amerykanina – G. H. Watsona. Pracował on przez szereg lat dla Hawlett-Packard i poznał tam japońskie metody jakości. Jego wiedza była tak cenna, że skutecznie walczyły o niego Compaq, a później Xerox. Choroba spowodowała, iż poświęcił czas na napisanie *The Benchmarking Management Guide*<sup>18</sup>, w której definiował on *benchmarking* w następujący sposób:

*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.*

To, co odróżnia tą definicję od poprzednich, jest skupienie na twórczym podejściu do rozwiązywania problemu. Zastosowanie idei *benchmarkingu* nie jest kopiowaniem cech strategii lidera, ale ma na celu *pomaganie firmie w usprawnieniu jej działań*. Jest to istotna różnica wprowadzająca nową jakość w rozumienie *benchmarkingu*. Ta nowa jakość została dostrzeżona w badaniach norweskich<sup>19</sup>. Zgodnie z autorami tych badań:

<sup>16</sup> Za pieniądze ze sprzedaży praw do jednego z wynalazków polecił on swojemu synowi założenie fabryki samochodów uważając, że jest to przemysł z przyszłością.

<sup>17</sup> Por. wikipedia.pl.

<sup>18</sup> G. H. Watson, *The Benchmarking Management Guide*, „Productivity Press” 1993, USA.

<sup>19</sup> T. Fagerhaug, S. Randmæl, B. Andersen, *Final Report from the Benchmarking Activity*, „SMArTMAN SME Document” 1998, Trondheim, Norway.

*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.*

Wydaje się, iż powyższa definicja bodaj najlepiej prezentuje ideę *benchmarkingu* wyrażającą się we wprowadzaniu udoskonaleń do kluczowych, nieefektywnie funkcjonujących procesów, a nie ślepych naśladownictwem na podstawie przykładów liderów. Twórcze podejście do rozwiązywania problemów jest tym, co różnicuje oba podejścia. Myśl przewodnią w prostych słowach przedstawia wspomniana APQC, opisując *benchmarking* jako umiejętność bycia wystarczająco skromnym, aby przyznać, że ktoś jest lepszym w jakiejś dziedzinie, oraz wystarczająco mądrym, aby dowiedzieć się jak mu dorównać lub nawet prześcignąć<sup>20</sup>.

Rozumienie *benchmarkingu*, jakie wprowadził G. H. Watson, to ciągłe dążenie do ulepszania przedsiębiorstwa. Sednem jest gromadzenie informacji, które zostaną wykorzystane w procesie zarządzania do usprawnienia jego działania. W takim *benchmarkingu* odnajdujemy przyczynek i element nowoczesnego zarządzania strategicznego, wykorzystującego Strategiczną Kartę Wyników lub innego rodzaju zestawienie KPIs.

#### 4. BENCHMARKING A ZARZĄDZANIE WYNIKAMI

*Performance management* tłumaczy się jako: zarządzanie wydajności, zarządzanie efektami, zarządzanie przez efekty, zarządzanie efektywnością, zarządzanie osiągnięciami, zarządzanie wynikami, zarządzanie dokonaniem zarządzanie zintegrowane. W literaturze angielskojęzycznej również istnieje niezgodność w terminologii. Spotyka się takie określenia, jak: *Strategic Performance Management*, *Business Performance Management* itd. Koncepcja ta jest jednak utożsamiana z zarządzaniem strategicznym. Elementem kluczowym i podstawowym narzędziem do realizacji strategii jest Strategiczna Karta Wyników lub innego rodzaju zestaw KPIs. Zazwyczaj narzędzia te są powiązane ściśle z systemem informatycznym, automatyzującym zbieranie danych i ich przetwarzanie oraz raportowanie.

Śledząc dorobek ostatnich 40 lat można zauważyć szereg podobieństw pomiędzy koncepcją *benchmarkingu* a zarządzaniem wynikami z wykorzystywaniem Strategicznej Karty Wyników lub innego rodzaju zestawienia KPIs.

---

<sup>20</sup> American Productivity & Quality Center: *Basics of Benchmarking*, APQC, Houston 1993, Texas.



Tabela 1

Cechy wspólne *benchmarkingu* i zarządzania wynikami z zastosowaniem BSC i KPIs

<i>Benchmarking</i>	Zarządzanie wynikami z zastosowaniem BSC i KPIs
Definicja: <i>Benchmarking jest poszukiwaniem najefektywniejszych metod dla danej działalności, pozwalających osiągnąć przewagę konkurencyjną.</i>	Definicja <sup>21</sup> : <i>Zarządzanie wynikami jest po prostu tym co organizacje czynią, aby odnosić większe sukcesy i zapewnić realizację strategicznych priorytetów.</i>
Etapy <i>benchmarkingu</i> : 1. Planowanie 2. Analiza 3. Integracja 4. Wdrożenie.	Etapy zarządzania wynikami <sup>22</sup> : 1. Pomiar osiągnięć 2. Analiza osiągnięć 3. Raportowanie i komunikowanie osiągnięć 4. Pozyskanie pracowników do realizacji strategii.
Nacisk na pomiar procesów i poszukiwanie nieefektywności.	Nastawienie na pomiar efektywności procesów.
Poszukiwanie źródeł poprawy efektywności w stosowaniu najlepszych praktyk.	Poszukiwanie źródeł poprawy efektywności w stosowaniu narzędzi wspomaganie zarządzania (głównie systemy informacyjne, ale i inne koncepcje).
Strategiczny charakter zmian.	Strategiczny charakter zmian.
Nastawienie na analizę ekonomiczną przedsiębiorstwa i otoczenia.	Nastawienie na analizę ekonomiczną przedsiębiorstwa i otoczenia.
Proces ciągły pomiaru efektywności procesu i ciągłe usprawnianie działalności organizacji.	Proces ciągły pomiaru osiągnięć i ciągłe usprawnianie działalności organizacji.

Źródło: opracowanie własne.

Ponieważ geneza koncepcji zarządzania wynikami jest eklektyczna, dlatego różni autorzy przedstawiają ją w różny sposób. W opinii autora koncepcja ta powstała z idei *benchmarkingu*. Szereg podobieństw, jakie zidentyfikowano w powyższym zestawieniu, jasno wykazuje podobieństwo pomiędzy obiema koncepcjami. Rozpoczynając od definicji zarówno w koncepcji *benchmarkingu*, jak i zarządzaniu wynikami, chodzi o osiągnięcie sukcesu, jaki przekłada się na przewagę konkurencyjną. Zarówno jedna, jak i druga koncepcja zakłada aplikację najefektywniejszych metod i rozwiązań usprawniających zarządzanie. Etapy *benchmarkingu* i zarządzania wynikami składają się z dominującego nurtu, jakim jest opracowanie strategii działania i jej wdrożeniu. Opracowanie strategii jest możliwe m. in. dzięki ustaleniu celów strategicznych, pomiarze osiągnięć, analizie wyników w porównaniu z konkurencją, integracji, a więc komunikowaniu wyników analizy i ustaleniu celów funkcjonalnych, a więc operacjonalizacji strategii.

<sup>21</sup> B. M a r r, <http://www.ap-institute.com> [dostęp: listopad 2013].

<sup>22</sup> *Ibidem*.

Istnieje szereg podobieństw w cechach *benchmarkingu* i zarządzania wynikami. Nacisk na pomiar procesów i poszukiwanie nieefektywności jest ideą przewodnią zarówno pierwszego, jak i drugiego. Dodatkowo proces ten jest procesem ciągłym zarówno pomiaru efektywności procesów w przedsiębiorstwie, jak i usprawniania działalności organizacji. Pomiar efektywności procesów jest nastawiony na analizę ekonomiczną przedsiębiorstwa w porównaniu z otoczeniem. Źródła usprawnień to w pierwszym przypadku najlepsze praktyki, a w drugim – najefektywniejsze narzędzia zarządzania. Różnica jest subtelna, ale istotna. Zastosowanie narzędzi zarządzania zamiast najlepszych praktyk uwalnia od podstawowego błędu, jakim w przypadku *benchmarkingu* bywało bezpośrednie, bezkrytyczne kopiowanie rozwiązań od innych firm, zamiast ich adaptacji.

Horyzont zmian jest i w jednym i w drugim przypadku długoterminowy, a usprawnienia mają charakter strategiczny, choć w *benchmarkingu* mogą dotyczyć różnych poziomów strategii.

Dodatkowym argumentem przemawiającym za taką a nie inną genezą zarządzania wynikami jest też okres popularności poszczególnych koncepcji. Koncepcja *benchmarkingu* to głównie dorobek lat 80. i pierwszej połowy lat 90., podczas gdy zarządzanie wynikami to koncepcja, której rozwój zauważalny jest po tym okresie. Stąd wnioszek o wzajemnym powiązaniu.

Gdzie zatem jest *benchmarking* w dzisiejszych czasach, skoro nie jest już filozofią, a jedynie narzędziem zarządzania?

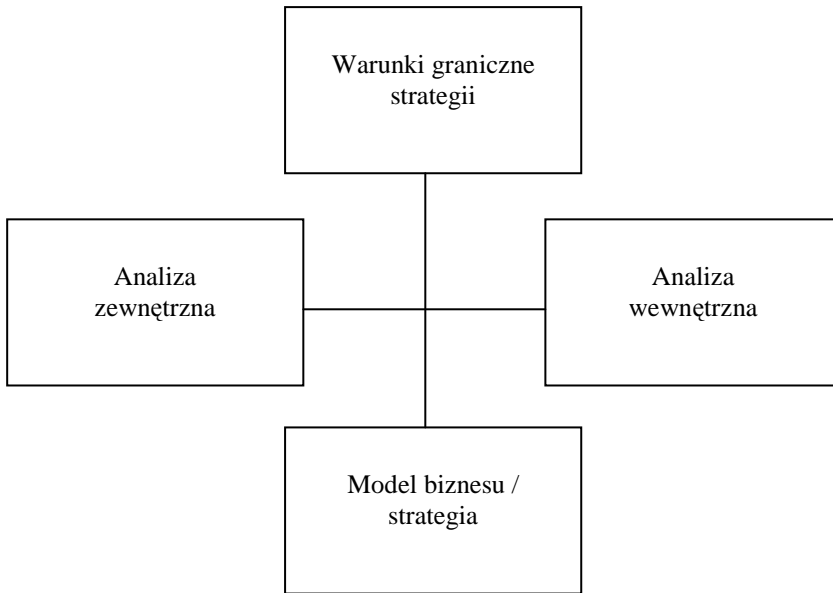
Przede wszystkim można go odnaleźć w trzech podstawowych formach:

- analiza porównawcza potencjału gospodarczego (głównie *benchmarking* strategiczny i *benchmarking* kompetencji),
- ranking osiągnięć (*benchmarking* wyników),
- *benchmark* dla KPIs (*benchmarking* procesów).

## 5. ZROZUMIENIE I WYJAŚNIENIE KONTEKSTU STRATEGICZNEGO

G. H. Watson postrzegał *benchmarking* jako przede wszystkim systematyczny, ciągły proces pomiarowy polegający na stałym mierzeniu i porównywaniu wybranej kategorii działań organizacyjnych z *benchmarkiem*, jakim jest lider. Podobny proces pomiarowy odnaleźć można przy formułowaniu strategii. Na rozwój przedsiębiorstwa istotny wpływ mają zarówno uwarunkowania zewnętrzne, występujące w otoczeniu przedsiębiorstwa, jak i relacje i procesy występujące wewnątrz przedsiębiorstwa. W kształtowaniu więc zdolności do rozwoju konieczne są informacje zarówno z analizy otoczenia, jak i wnętrza przedsiębiorstwa. Jednak obecnie szczególnego znaczenia nabierają informacje pochodzące z otoczenia. Stają się one pierwotne względem informacji we-

wewnętrznych. Wyznaczają zatem kierunek przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa<sup>23</sup>. Na rys. 1 przedstawiono zrozumienie i wyjaśnienie kontekstu strategicznego.



Rys. 1. Zrozumienie i wyjaśnienie kontekstu strategicznego

Źródło: B. Marr, *Strategic Performance Management. Leveraging and measuring your intangible value drivers*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2006, s. 18 i nast.

Warunki graniczne strategii określają przede wszystkim wizja i misja wraz z wartościami reprezentowanymi przez firmę. Dodatkowo zauważyć można również długoterminowe cele, jakie przedsiębiorstwo wyznaczyło sobie do osiągnięcia<sup>24</sup>. Analiza zewnętrzna w tego typu ujęciach to przede wszystkim szeroko opisywana w literaturze analiza Porterowska, analiza scenariuszy, czy oczekiwań interesariuszy. Choć w literaturze przedmiotu nie prezentuje się tutaj *benchmarkingu*, to w praktyce firm doradczych jest on stosowany. Formą *benchmarkingu* najpopularniejszą w tego typu analizach jest *benchmarking* strategiczny – dotyczący procesów wyższych w przedsiębiorstwie<sup>25</sup>.

<sup>23</sup> W. Gabrusiewicz, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa. Teoria i zastosowanie*, PWE, Warszawa 2014, s. 361.

<sup>24</sup> B. Marr, *Strategic Performance Management...*, *op. cit.*, s. 20.

<sup>25</sup> Typy *benchmarkingów* zostały opisane w artykule: A. Niemiec, *Znaczenie benchmarkingu w zarządzaniu osiągnięciami (Performance Management)*, [w:] E. Urbańczyk, A. Gąsior, E. Mioduchowska-Jaroszewicz, M. Romanowska (red.), [Tyt. nr 56] *Metodologiczne aspekty zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 737” 2012, nt. *Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia*, nr 56, s. 173–192.

Jeżeli chodzi o analizy wewnętrzne, to najczęściej wymienianymi są: analiza finansowa, analiza zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa. Również i tu istnieje zapotrzebowanie na *benchmarking*. Poza analizą finansową, która jest standardem – coraz większą rolę odgrywa analiza zasobów. O ile analiza zasobów materialnych jest stosunkowo prosta do przeprowadzenia, o tyle analiza zasobów niematerialnych jest często wręcz niewykonalna ze względu na brak obiektywnych danych. Z tego powodu analiza zasobów i kompetencji jest zjawiskiem trudnym do przeprowadzenia. Dlatego dokonując analizy na potrzeby stworzenia strategii łatwiej skoncentrować się na *benchmarkingu* kompetencji. Możliwe jest wówczas zidentyfikowanie różnic w zasobach niematerialnych w stosunku do lidera, co często jest sednem tego rodzaju analizy.

Wyniki tego typu analiz stanowią podstawę do konkretyzowania strategii, co odpowiada wdrożeniu w schemacie *benchmarkingu*.

## 6. BENCHMARK DLA KPIs

Coraz częściej *benchmarking* wywodzony jest od słowa *benchmark*. Czym jest więc *benchmark*? *Benchmark* w geologii to inaczej reper – trwale stabilizowany znak geodezyjny osnowy wysokościowej o określonej rzędnej wysokościowej w przyjętym układzie odniesienia. Termin ogólnie jest stosowany do jakiegokolwiek rzeczy użytej by oznaczyć wysokość punktu. Często z brązu albo aluminium, są oprawione w kamień albo beton, albo na kijach umocowanych głęboko w ziemi by dostarczyć stabilny punkt wysokościowy. *Benchmark* w tym rozumieniu, jest punktem odniesienia dla pomiaru. *Benchmark* w technologii to tak zwany złoty standard, test sprzętu wykazujący najwyższe osiągi. Czym jest więc *benchmark* w biznesie? Coraz częściej i jednym i drugim. *Benchmark* jest daną egzogenną, stosowaną do porównań wyników naszej działalności z wynikami innych jednostek, firm, rynków. Wyznacza minimum, optimum lub maksimum dla efektywności naszych procesów. *Benchmarkiem* w takim rozumieniu jest to np. średnia wydajność pracy, przeciętne zadowolenie klientów, indeksy branżowe, wyniki lidera itp. Porównuje się go do osiągnięć danego podmiotu.

Powiązanie *benchmarku* z KPIs pozwala na:

- 1) stworzenie rankingu przedsiębiorstw, który obrazuje osiągnięcia naszego przedsiębiorstwa (typowy *benchmarking* wyników) na tle innych,
- 2) wyznaczanie wielkości pożądanych i dopuszczalnych odchyłeń dla KPIs.

Stworzenie rankingu przedsiębiorstw jest istotne zarówno w odniesieniu do podstawowych wielkości finansowych, jak i efektywności wybranych procesów. W tym pierwszym przypadku kryterium stanowi wielkość aktywów, kapitalizacja, obrotów, poziom zysku, przyrost obrotów, zysków czy wartości. Rankingi tego typu wyłaniają liderów. Uwidaczniają też niewykorzystany potencjał przedsiębiorstw z niższych pozycji listy rankingowej. W przypadku rankingu efek-

tywności wybranych procesów sytuacja jest odmienna. Porterowskie podejście do konkurencji przedkłada walkę konkurencyjną nad kooperacją. Obecnie zmiany organizacyjne jakim poddawane są przedsiębiorstwa i organizacje powodują, że organizacje coraz częściej są zbiorem indywidualności, których łączą relacje, a nie jak dotąd spójnym i integralnym tworem. Tak więc wirtualizacja i powstawanie organizacji sieciowych zmienia charakter relacji w biznesie. W praktyce kooperacja często zastępuje konkurencję. Rankingi efektywności procesów dają więc liderom realne szanse na utrzymanie przewagi konkurencyjnej, a innym polepszenie wyników działalności poprzez wzajemną współpracę. Idea kooperacji daje szansę nie tylko liderowi, ale i przedsiębiorstwom kooperującym, które mogą nieefektywny proces poprawić poprzez współpracę z liderem.

Drugim celem poszukiwania *benchmarków* jest wyznaczenie wielkości pożądaných i dopuszczalnych odchyień dla KPIs. Dla przykładu – jednym z częstych KPIs jest satysfakcja klienta. Badanie satysfakcji klienta jest to zazwyczaj badanie sondażowe wśród klientów. Może mieć postać sformalizowanej ankiety, lub polegać na prostym zadaniu pytania klientowi – czy i jak bardzo jest zadowolony z kupowanego właśnie produktu/usługi. Analizując jednak zadowolenie klientów w ten sposób brak jest punktu odniesienia. Nie mam bowiem zobrazowanych oczekiwań klienta. Porównanie wyników z wynikami lidera czy ze średnią, nawet w ramach jednej korporacji, umożliwi wyznaczenie wielkości optymalnych i niepożądanych. Wówczas osiągnięcia przedsiębiorstwa mają dodatkowy kontekst i możliwa jest reakcja, kiedy starania w zakresie budowy satysfakcji klientów okazują się niewystarczające. Umożliwia to reakcję w momencie, kiedy wartość dopuszczalna KPIs zostanie przekroczone, a więc sterowanie.

Jak zatem zdefiniować ten rodzaj *benchmarkingu*? Zdecydowanie obraz nie przystaje do istniejących definicji. Podobnie jak w geologii można go scharakteryzować jako: *Aktywność polegająca na poszukiwaniu benchmarków*.

## 7. ZAKOŃCZENIE

Podsumowując należy zauważyć, że choć koncepcja *benchmarkingu* to głównie dorobek lat 80. i pierwszej połowy lat 90., to można go odnaleźć w trzech podstawowych formach:

1. analiza porównawcza potencjału gospodarczego (głównie *benchmarking strategiczny* i *benchmarking kompetencji*),
2. ranking osiągnięć (*benchmarking wyników*),
3. *benchmark* dla KPIs (*benchmarking procesów*).

Analiza porównawcza potencjału gospodarczego to analiza wewnętrzna i zewnętrzna. Analiza zewnętrzna w tego typu ujęciach to przede wszystkim szeroko opisywana w literaturze analiza Porterowska, analiza scenariuszy czy

oczekiwań interesariuszy. Choć w literaturze przedmiotu nie prezentuje się tutaj *benchmarkingu*, to w praktyce firm doradczych jest on stosowany. Jeżeli chodzi o analizy wewnętrzne to najczęściej wymienianymi są: analiza finansowa, analiza zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa. Również i tu istnieje zapotrzebowanie na *benchmarking*. Poza analizą finansową, która jest standardem – coraz większą rolę odgrywa analiza zasobów. Możliwe zidentyfikowanie różnic w kluczowych zasobach jakimi są zasoby niematerialne umożliwia *benchmarking* kompetencji.

Stworzenie rankingu przedsiębiorstw jest istotne, gdyż umożliwia zidentyfikowanie lidera wśród przedsiębiorstw oraz daje podstawę do kooperacji.

Trzecim obliczem *benchmarkingu* jest poszukiwania *benchmarków* w celu wyznaczenie wielkości pożądaných i dopuszczalnych odchyłeń dla KPIs. Porównanie wyników zwłaszcza ekonomicznych (nie finansowych) z wynikami lidera czy ze średnią, nawet w ramach jednej korporacji, umożliwia wyznaczenie wielkości optymalnych i niepożądanych. Wówczas osiągnięcia przedsiębiorstwa mają dodatkowy kontekst i możliwa jest reakcja, kiedy starania w zakresie budowy satysfakcji klientów okazują się niewystarczające. Umożliwia to reakcję w momencie, kiedy wartość dopuszczalna KPIs zostanie przekroczona, a więc sterowanie.

O ile pierwsze rozumienie *benchmarkingu* można opisać choćby definicją zaproponowaną przez G. H. Watson, to dwa kolejne wymagają innej definicji. Można je rozumieć jako aktywność polegająca na poszukiwaniu *benchmarków*.

## BIBLIOGRAFIA

- American Productivity & Quality Center: Basics of Benchmarking*, APQC, Houston 1993, Texas.
- Bauer K., *KPIs – The Metrics That Drive Performance Measurement*, „DM Review”, September 2004.
- Bendell T., Boulter L., *Benchmarking: jak uzyskać przewagę nad konkurencją*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Warszawa 2000.
- Bernat T., Bartkowiak P., *Indicators of sustainable development of enterprises: A case study*, „Actual Problems of Economics” 2012, vol. 2, no. 7.
- Camp R. C., *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices (1995)*, „ASQC Quality Press” 1995, USA.
- Eckerson W. W., *Creating Effective KPIs*, „DM Review”, June 2006.
- Fagerhaug T., Randmæl S., Andersen B., *Final Report from the Benchmarking Activity*, „SMArTMAN SME Document” 1998, Trondheim, Norway.
- Gabrusewicz W., *Analiza finansowa przedsiębiorstwa. Teoria i zastosowanie*, PWE, Warszawa 2014.
- Gorzeń W., Piernicki K., Pniewski K., *Formułowanie i komunikacja strategii wzrostu wartości*, [w]: A. Szablewski, K. Pniewski, B. Bartoszewicz (red.), *Value Based Management, koncepcje, narzędzia, przykłady*, Poltex, Warszawa 2008.
- Kaplan R. S., Norton D. P., *Mapy strategii w biznesie. Jak przełożyć wartość na mierzalne wyniki*, GWP, Gdańsk 2011.

- Kaplan R. S., Norton D. P., *Strategiczna karta wyników. Balanced Scorecard. Praktyka*, CIM, Warszawa 2001.
- Kaplan R. S., Norton D. P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Artur Andersen, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Marr B., <http://www.ap-institute.com> [dostęp: listopad 2013].
- Marr B., *Strategic Performance Management. Leveraging and measuring your intangible value drivers*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2006.
- Młokosiewicz M., *Interesariusze jako podmioty w relacji tworzącej kapitał społeczny*, [w:] P. Bartkowiak, T. Bernat (red.), *Prace Studentów i Młodych Pracowników Nauki. Zeszyt IV. Teoria i praktyka zarządzania przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia*, SPRINT, Poznań 2012.
- Niemiec A., *Kluczowe indykatory osiągnięć w realizacji strategii przedsiębiorstwa*, [w:] S. Wrzosek (red.), *Współczesne problemy analizy ekonomicznej przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 9.
- Niemiec A., *Przegląd i ocena metod tworzenia systemu kluczowych indykatorów osiągnięć*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 520” 2008, nt. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 14.
- Niemiec A., *Zmiany w kształcie wiązki celów przedsiębiorstw zrównoważonego rozwoju*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” (w druku).
- Niemiec A., *Znaczenie benchmarkingu w zarządzaniu osiągnięciami (Performance Management)*, [w:] E. Urbańczyk, A. Gąsior, E. Mioduchowska-Jaroszewicz, M. Romanowska (red.), [Tyt. nr 56] *Metodologiczne aspekty zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 737” 2012, nt. Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia, nr 56.
- Skoczylas W., Niemiec A., *Przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne w świetle badań nad pomiarem dokonań*, [w:] A. N. Duraj, M. Papiernik-Wojdera (red.), *Paradygmaty i instrumenty kreowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Watson G. H., *The Benchmarking Management Guide*, „Productivity Press” 1993, USA. wikipedia.pl.

Andrzej Niemiec

## MODERN UNDERSTANDING OF BENCHMARKING IN THE ENTERPRISE

The term „benchmarking” have disappeared for long from the set of interests, both in Poland and abroad. Today, the term may be used in: comparative analysis of the economic potential, corporate excellence rankings, and as a benchmark for key performance indicators. While the first understanding of benchmarking can be described even by the definition proposed by G. H. Watson, two others require a different definition. It can be understood as an activity involving search for the benchmarks.

**Keywords:** benchmarking, performance management, key performance indicators.