Joanna Kuczewska
Uniwersytet Gdański

EUROPEJSKA PROCEDURA BENCHMARKINGU JAKO METODA POPRAWY KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

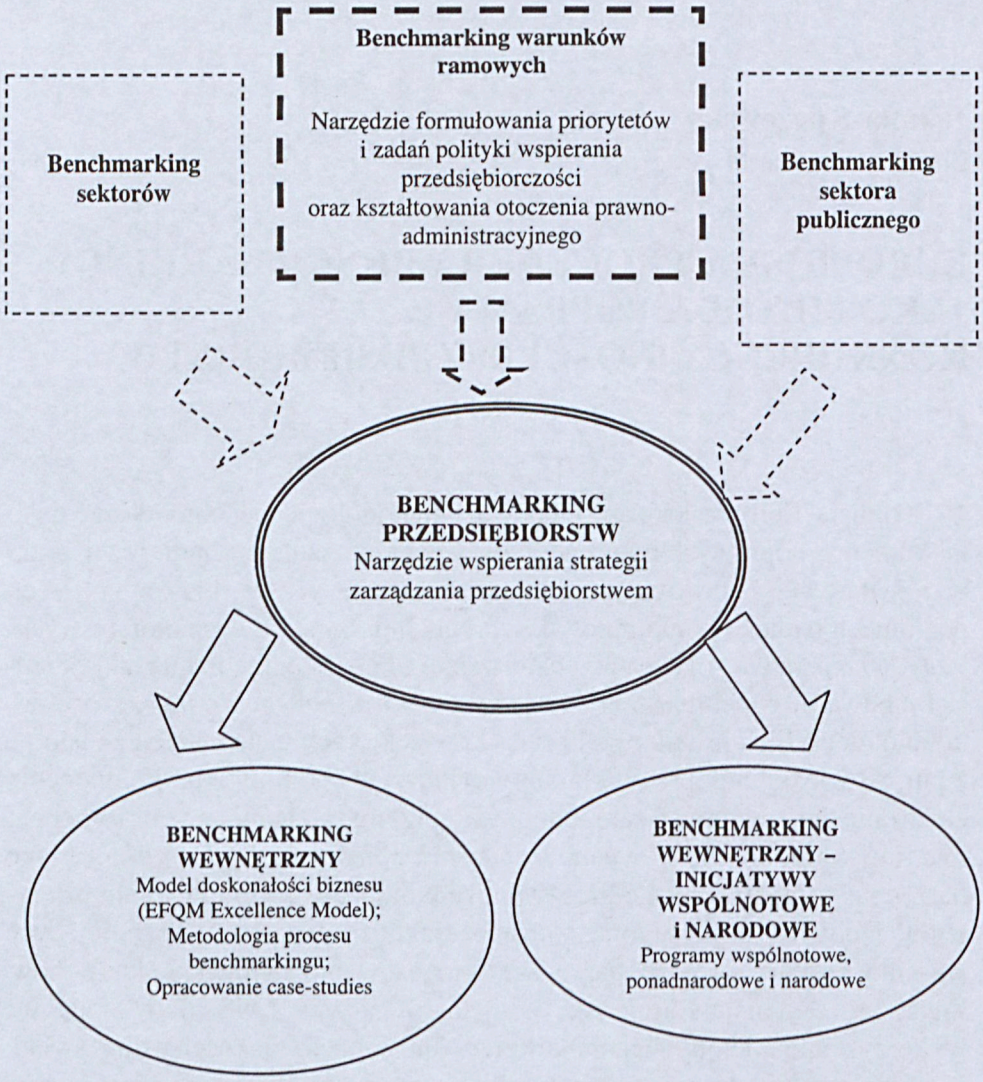
Komisja Europejska zaproponowała metodologię benchmarkingu jako instrumentu poprawy konkurencyjności poprzez szukanie najlepszej praktyki światowej i stosowanie rozwiązań najlepszych w klasie na trzech poziomach badania konkurencyjności: benchmarking przedsiębiorstw (*company benchmarking*) jako narzędzie wspierania strategii zarządzania przedsiębiorstwem; benchmarking sektorów (*sectoral benchmarking*), który dokonuje identyfikacji najlepszej praktyki w sektorach uznawanych za istotne z punktu widzenia poprawy konkurencyjności Wspólnoty, np.: komponenty elektroniczne, przemysł samochodowy, przemysł chemiczny oraz benchmarking warunków ramowych (*framework conditions benchmarking*) jako narzędzie wykorzystywane przez władze publiczne w formułowaniu priorytetów i działań polityki oraz służące diagnozie procesów kształtujących warunki ramowe w gospodarce, np.: finansowanie innowacji, know-how, logistyka[1]. Komisja Europejska podjęła również w 1998 roku inicjatywę wykorzystania metody benchmarkingu dla poprawy jakości usług świadczonych przez instytucje sektora publicznego – tzw. benchmarking sektora publicznego (*public sector benchmarking*)[2].

W zależności od poziomu benchmarkingu zmieniają się jego liderzy. W przypadku benchmarkingu przedsiębiorstw wiodącą rolę odgrywają przedsiębiorstwa, bez względu na ich wielkość; w przypadku benchmarkingu sektora publicznego i warunków ramowych inicjatywę przejmują władze

---

[1] European Commission, *Benchmarking. Implementation of an instrument available to economic actors and public authorities*, COM(97) 153/2, Brussels, 16.04.1997.

[2] J. Svedberg, *Improving competitiveness, in: Benchmarking in Europe. Working together to build competitiveness, Public Sector Information Group*, 2000.



Rys. 1. Europejska procedura benchmarkingu przedsiębiorstw
Źródło: Opracowanie własne

publiczne, natomiast w przypadku benchmarkingu sektorowego inicjatywę powinny przejąć stowarzyszenia i izby przemysłowe. Zadaniem procesu benchmarkingu na wszystkich poziomach jest jednak dążenie do poprawy konkurencyjności i warunków otoczenia okołobiznesowego.

Europejska procedura benchmarkingu przedsiębiorstw obejmuje dwa obszary: benchmarking wewnętrzny – polegający na wykorzystaniu najlep-

szej praktyki w ujęciu tradycyjnym – samodzielnie przez przedsiębiorstwa, oraz benchmarking zewnętrzny – inicjatywy wspólnotowe i narodowe – obejmujący wspólnotowe, ponadnarodowe i narodowe programy wdrażania benchmarkingu wewnętrznego.

Metodologia europejskiej procedury benchmarkingu przedsiębiorstw

Traktując podwyższanie konkurencyjności przedsiębiorstw jako priorytet w poszukiwaniu utraconej konkurencyjności światowej, Wspólnota podjęła działania zmierzające do sformułowania zasad europejskiej polityki jakości (*quality policy*), której głównymi celami stało się opracowanie tzw. modelu doskonałości biznesu (*business excellence*) oraz kreowanie przyjaznego otoczenia okołobiznesowego[3].

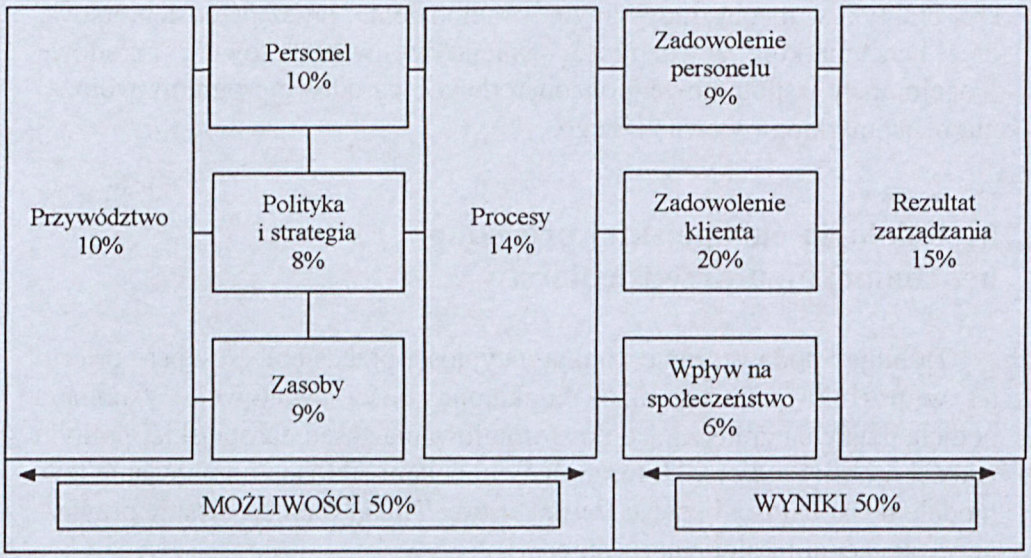
Komisja Europejska skupiła się na następujących działaniach polityki promocji jakości: Europejska Nagroda Jakości (*The European Quality Award*); 35 studiów przypadków „Europejskiej Drogi do Doskonałości" (*case-studies for The European Way to Excellence*) oraz metodologia benchmarkingu. Działania w powyższych obszarach rozpoczęto w 1994 roku we współpracy z Europejską Organizacją Jakości (*European Organisation for Quality – EOQ*) oraz Europejską Fundacją Zarządzania Jakością (*European Foundation for Quality Managment – EFQM*).

Celem Europejskiej Nagrody Jakości jest rozpoznanie i osiąganie „doskonałości" w obszarach zarządzania jakością, jako klucz do podnoszenia efektywności i w konsekwencji jako klucz do najlepszej strategii podwyższania konkurencyjności. Europejska Nagroda Jakości oparta jest na mechanizmach tzw. samooceny przedsiębiorstw. Podstawą dokonywania samooceny oraz szukania najlepszej praktyki jest zaproponowany przez EFQM i zaadaptowany przez Komisję Europejską model doskonałości biznesu (EFQM–Business Excellence Model) (patrz rys. 2).

EFQM zakłada, iż każde przedsiębiorstwo jest unikalne (specyficzne). Wprowadza jednak generalne kryteria ramowe, które mogą być w jednakowy sposób zastosowane w każdym przedsiębiorstwie, niezależnie od wielkości sektora czy struktury. Kryteria EFQM podzielono na dwie grupy: możliwości i rezultaty. Po stronie możliwości wyróżniono: przywództwo;

---

[3] European Commission, *A European quality promotion policy for improving European competitiveness*, Quality series no 1, Brussels 1996.



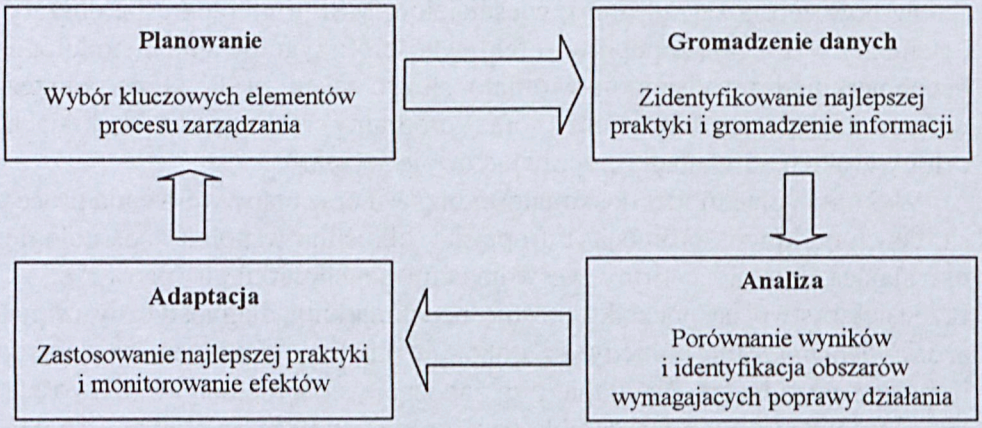
Rys. 2. EFQM Business Excellence Model

Źródło: T.W. Hardjono, S. ten Have, W. D. ten Have, *The European way to excellence. How 35 European manufacturing, public and service organisations make use of quality management*, European Commission, DG-III Industry, Brussels 1996, s. 47

polityka i strategia; zasoby ludzkie; zasoby organizacji oraz procesy (działania). Po stronie rezultatów zaś: zadowolenie klienta; zadowolenie personelu; wpływ na społeczeństwo oraz rezultaty zarządzania.

Wykorzystując model doskonałości biznesu oraz teorię procesu benchmarkingu, EFQM opracowała własną, zaakceptowaną przez Komisję Europejską metodologię procesu benchmarkingu (The EFQM Benchmarking Methodology), która składa się z czterech faz: planowania, gromadzenia danych, analizy i adaptacji (patrz rys. 3). Poszczególne zadania w kolejnych fazach procesu benchmarkingu zostały optymalnie dopasowane do potrzeb przedsiębiorstw działających na jednolitym rynku europejskim.

Głównym zadaniem w fazie pierwszej – planowanie – jest zrozumienie i ocena systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Faza druga – gromadzenie danych – obejmuje działania związane z przygotowaniem metodologii gromadzenia, analizy i opisu danych. Zadaniem fazy trzeciej jest analiza informacji zdobytych w procesie porównywania się z partnerami w celu określenia silnych i słabych stron badanego przedsiębiorstwa oraz opracowanie planu poprawy efektywności działań/procesów. Ostatnia faza czwarta – adaptacja – ma na celu wprowadzenie nowego planu działań. Ostatecz-



Rys. 3. Fazy procesu benchmarkingu

Źródło: *Benchmarking facts. A European perspective*, eds. Keegan R., European Company Benchmarking Forum, Forbairt 1998, Ireland, s. 64

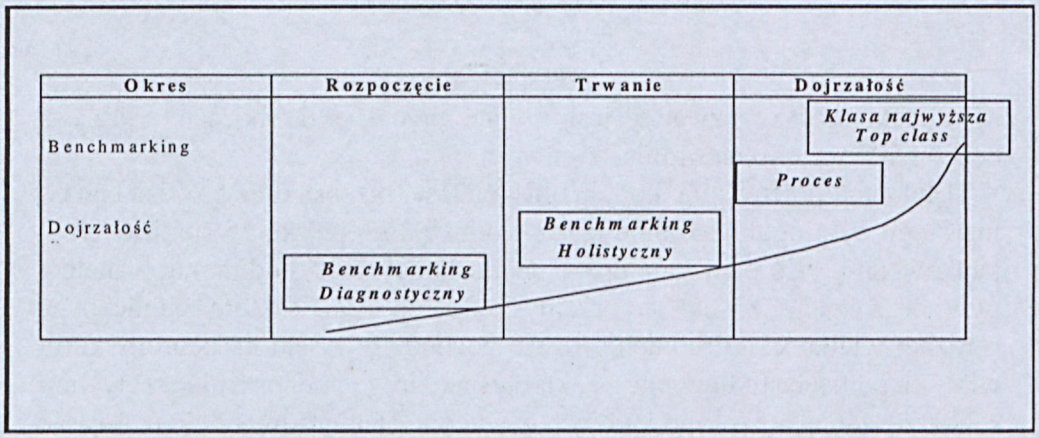
nym efektem fazy czwartej jest płynne przejście do początku procesu benchmarkingu – planowania.

Efektem opracowania modelu doskonałości biznesu oraz procesu benchmarkingu było opublikowanie przez Komisję Europejską 35 studiów przypadków tzw. „Europejskiej drogi do doskonałości". Podmiotami analizy były organizacje z sektora przemysłu, usług oraz sektora publicznego o różnej wielkości zatrudnienia (dwie pochodziły z sektora ochrony zdrowia). Za pomocą studiów przypadku opisano drogę podnoszenia efektywności zarządzania w tych podmiotach z wykorzystaniem metodologii i zasad europejskiej procedury benchmarkingu.

Komisja Europejska, opracowując metodologię benchmarkingu, wskazała również na jej znaczenie dla poprawy konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Podczas Europejskiego Forum Benchmarkingu Przedsiębiorstw w Dublinie w 1997 roku stwierdzono, iż metodę porównywania z najlepszą praktyką w Europie stosują głównie firmy duże, zatrudniające ponad 1000 osób. Wskazano również przyczyny małej popularności metody wśród małych podmiotów. Po pierwsze, MŚP nie posiadają wystarczających zasobów, aby sfinansować kosztowny proces szukania najlepszej praktyki (dostęp do wiarygodnych danych, wybór i pozyskanie partnera benchmarkingu). Po drugie, MŚP, ze względu na wielkość i zasięg działania, nie dostrzegają potrzeby przeprowadzania benchmarkingu. Po trzecie, ze względu na brak dostępu do wiedzy

(know-how, teoria zarządzania), właścicielom MŚP trudno określić obszary i elementy wymagające poprawy efektywności. Przygotowanie metodologii benchmarkingu przedsiębiorstw miało służyć także MŚP, które poprzez powszechny dostęp do wiedzy oraz programy realizowane w krajach członkowskich są w stanie poprawiać swoje wyniki[4].

Wykorzystując model doskonałości biznesu oraz etapy wdrażania procesu benchmarkingu, Komisja Europejska określiła wspólną metodologię określającą dojrzałość firmy we wdrażaniu benchmarkingu (patrz rys. 4). Przedsiębiorstwo na początku stosuje benchmarking diagnostyczny (*diagnostic benchmarking*), kiedy to dokonuje analizy efektywności działań i procesu zarządzania. Na etapie tym zapoznaje się z metodą i możliwością jej zastosowania. Etap ten zwykle trwa krótko i polega na analizie działań i wyników firmy za pomocą kwestionariusza oceny.



Rys. 4. Metodologia określająca dojrzałość firmy we wdrażaniu benchmarkingu

Źródło: S. Oeagain, R. Keegan, *Benchmarking explained, in: Benchmarking in Europe. Working together to build competitiveness*, Public Sector Information Group, Spring 2000, s. 8

Druga faza, tzw. benchmarking holistyczny (*holistic benchmarking*), zawiera głęboką analizę całego przedsiębiorstwa. Dokonywana jest wówczas diagnoza wszystkich obszarów biznesu, oparta na analizie ilościowej trendów oraz licznych wskaźnikach. Dwa pierwsze etapy wymagają zaangażowania tylko zasobów wewnętrznych, są to etapy odpowiadające stoso-

[4] S. Berchtold, *Benchmarking SMEs, in: Benchmarking in Europe. Working together to build competitiveness*, Public Sector Information Grou, 2000.

waniu benchmarkingu wewnętrznego. W trzeciej fazie dojrzałości firma przechodzi do procesu benchmarkingu. Dokonywana jest wówczas analiza porównania efektów procesów w przedsiębiorstwie z praktykami partnera(ów) benchmarkingu, w wyniku której ustala się tzw. najlepszą praktykę oraz określa lukę wobec tej praktyki. Efektem ostatecznym tego etapu jest wykreowanie nawyku stosowania procesu benchmarkingu oraz ciągłego poszukiwania obszarów wymagających poprawy efektywności, co prowadzi firmę na najwyższy poziom dojrzałości, tzw. bycia najlepszym w klasie (*top in class*). Fazy te odpowiadają stosowaniu benchmarkingu zewnętrznego.

Inicjatywy benchmarkingu podejmowane na poziomie krajowym – Wielka Brytania

Najważniejsze inicjatywy o kluczowym znaczeniu dla propagowania metody benchmarkingu jako narzędzia poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw podejmowane są w Wielkiej Brytanii. Uznawana jest ona za „centrum doskonałości" we wdrażaniu benchmarkingu przedsiębiorstw, bowiem programy tam uruchomione mają zasięg ponadnarodowy i mogą być wzorem do naśladowania przez pozostałe kraje członkowskie oraz kraje Trzeciego Świata. Do najważniejszych inicjatyw zalicza się: The Benchmark Index oraz PROBE Project.

The Benchmark Index[5] (pierwotna nazwa UK National Benchmarking Index) jest jednym z najpoważniejszych narzędzi realizacji benchmarkingu przedsiębiorstw na świecie. Koordynowany jest przez Ministerstwo Przemysłu i Handlu Wielkiej Brytanii (Department of Trade and Industry – DTI). Wykorzystuje elektroniczną bazę przedsiębiorstw oraz konsultacje ekspertów umożliwiające interpretacje otrzymanych wyników i efektywne wprowadzenie ich w życie. Metodologia programu zawiera ponad 100 pytań związanych z pomiarem i oceną wyników biznesu i oparta jest na modelu doskonałości biznesu. Realizacja benchmarkingu w programie składa się z czterech etapów: gromadzenie informacji; porównywanie i rozumienie; analiza informacji oraz implementacja. Przedsiębiorca uczestniczący w programie Benchmark Index ma możliwość w dowolnym momencie skorzystania z tzw. doradcy wirtualnego (Virtual Advisor). Jest to narzędzie służące do szybkiej diagnozy silnych i słabych stron działalności przedsiębiorstwa na tle przedsiębiorstw zawartych w bazie. Wysoką skuteczność programu

[5] T. Pilcher, *The benchmark index: an international perspective, in: Benchmarking in Europe. Working together to build competitiveness, Public Sector Information Group*, 2000.

Benchmark Index potwierdza jego zasięg działania. Obecnie obejmuje on nie tylko przedsiębiorstwa brytyjskie, lecz również inne kraje członkowskie oraz kraje Trzeciego Świata, np.: Australia, Nowa Zelandia, Japonia, Singapur oraz Stany Zjednoczone.

Kolejnym narzędziem diagnozy najlepszej praktyki promowanym i wdrażanym przez Konfederację Przemysłu Brytyjskiego (UKs Confederation of British Industry – CBI) jest program PROmoting Business Excellence (PROBE). Jego celem jest poprawa efektywności i wyników działań podmiotów gospodarczych, przy wykorzystaniu najlepszego, dostępnego rozwiązania. Metodologia PROBE, podobnie jak The Benchmark Index, oparta jest na modelu doskonałości biznesu wobec klasy światowej. Obszary diagnozy to: przywództwo, procesy/działania, zarządzanie personelem oraz rezultaty. Program skonstruowany jest tak, aby ułatwić firmom samoocenę. Warunkiem prawidłowej realizacji programu jest powołanie w przedsiębiorstwie zespołu wdrażającego benchmarking, który na podstawie otrzymanych informacji dokonuje wstępnej oceny prowadzonej działalności poprzez wypełnienie odpowiedniego kwestionariusza. W proces poszukiwania najlepszej praktyki włącza się ekspert CBI i poprzez współpracę z zespołem firmy pomaga w interpretacji wyników oraz wskazuje najlepszą drogę postępowania w przyszłości. Zasięg programu jest również duży, wykorzystywany jest w 16 krajach.

Benchmarking jest metodą poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez ciągłe poszukiwanie najlepszych rozwiązań służących zwiększeniu efektywności procesów zarządzania. Metoda „równaj do najlepszych" umożliwia oddziaływanie na poprawę procesów przed osiągnięciem wyników. Poprzez wykorzystanie porównań z najlepszą praktyką generuje pozytywne efekty dla poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw.

Popularność europejskiej metodologii oraz programów benchmarkingu potwierdza zasadność zastosowania metody „równaj do najlepszych" dla poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw. Jednak „doskonałość" benchmarkingu może zostać obniżona poprzez problemy i bariery związane z jego wdrażaniem. Komisja Europejska wskazała możliwe obszary, w których najczęściej pojawiają się przyczyny nieefektywności benchmarkingu dla poprawy wyników, tj.[6]: wybór niewłaściwych obszarów benchmarkingu; brak aktywnego wdrażania efektów analizy; brak przekonania kadry zarządzającej o słuszności działań; bark zasobów dla przeprowadzenia procesu benchmarkingu; uzyskanie błędnych informacji; trudność znalezienia partnera benchmarkingu oraz wybór zbyt wielu benchmarksów.

---

[6] European Commission, *Benchmarking. Introduction and main principles applied to company benchmarking*, Quality series no 7, Brussels 1998.