one press
książkiklasybusiness
księgarnia internetowa

IDŹ DO
PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ
SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK
KATALOG ONLINE
ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK
DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE
ZAMÓW INFORMACJE O NOWOŚCIACH
ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA
FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk

Autorzy: Christopher E. Bogan, Michael J. English
Tłumaczenie: Piotr Fraś, Anna Kanclerz, Jarosław Dobrzański
ISBN: 83-246-0070-1
Tytuł oryginału: Benchmarking for Best Practices: Winning Through Innovative Adaptation
Format: B5, stron: 424

Wdrażać u siebie cudze pomysły – oto idea benchmarkingu.
Dowiedz się, jak robią to najlepsi: Johnson & Johnson, Xerox, Microsoft...

Już niejedna firma przejęła jakiś pomysł i wykorzystała go lepiej niż wynalazca. Jednak przełomowe odkrycia nie zdarzają się często. Jeśli chcesz regularnie odnosić korzyści z benchmarkingu, stwórz systematyczny proces obserwacji wiodących firm w branży, przeanalizuj, dlaczego są one skuteczniejsze od Twojej organizacji, i pokaż ludziom w swojej firmie dobre praktyki z powodzeniem stosowane przez innych.

Ta książka reprezentuje aktualny stan wiedzy o benchmarkingu. Znajdziesz w niej przykłady stosowania benchmarkingu w najlepszych firmach i nowe ćwiczenia z zakresu zarządzania. Opanujesz wiedzę potrzebną każdemu twórczemu menedżerowi.

- Fazy benchmarkingu: od uruchomienia do asymilacji pomysłów
- Zarządzanie zmianą: zastępowanie starych praktyk
- Miary efektywności procesów firmy
- Benchmarking międzynarodowy: mistrzowie z Japonii
- Dźwignia intelektualna: tworzenie kultury wspierającej szybkie uczenie się
- Włączanie nowych pomysłów do planowania strategicznego
- Zastosowanie benchmarkingu w sektorze publicznym
- Powiązanie benchmarkingu z reengineeringiem i konkurencyjnością czasową

one press

Wydawnictwo Helion
ul. Chopina 6
44-100 Gliwice
tel. (32)230-98-63
e-mail: helion@helion.pl

książkiklasybusiness one press

Spis treści

Podziękowania **11**

Nota od wydawcy polskiego **13**

1 Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk — sukces dzięki innowacyjnej adaptacji **15**

Benchmarking jako jedna z najważniejszych koncepcji biznesowych 15
Benchmarki a benchmarking 18
Zarządzanie zmianą 21
Trzy podstawowe rodzaje benchmarkingu 24
Zastosowania i korzyści 26
Przydatne narzędzie 31

2 Szybkie uczenie się dzięki innowacyjnym adaptacjom **35**

Szybkie uczenie się a przewaga konkurencyjna 38
Matką innowacyjnej adaptacji często bywa konieczność 39
Przypadek firmy Manco 42
Uczenie się jest kwintesencją ciągłego usprawniania 44
Doskonalenie sposobu uczenia się organizacji 44
Lekcje z Krajowej Nagrody Jakości 47
Doświadczenie firmy Xerox 49
Nagroda Baldrige'a a benchmarking 52
Tworzenie kultury wspierającej szybkie uczenie się 56
Potęga dźwigni intelektualnej 60

3 Benchmarki a pomiar efektywności **67**

Czym są benchmarki 68
Rewolucja w pomiarach efektywności 72
- Projektowanie skutecznych benchmarków 75
- Architektura projektu benchmarku 77
- Miary efektywności obsługi klienta 79
- Miary efektywności związane z produktem i usługą 81
- Miary efektywności procesu biznesowego 82
- Miary efektywności procesów (usług) pomocniczych 83
- Miary efektywności pracownika 85

Miary efektywności dostawcy 86
Miary efektywności związane z technologią i innowacyjnością 88
Miary efektywności kosztowej 88
Miary efektywności finansowej 88
Benchmarki jako „liczniki Geigera-Müllera" najlepszych praktyk 89
Matryca miar firmy Eastman Kodak 89
Strategiczna karta wyników Kaplana i Nortona 93
Perspektywa finansowa 96
Perspektywa klienta 96
Perspektywa operacji wewnętrznych 97
Uczenie się przez organizację 97
Wybrać to, co najlepsze 98

4 Sekrety skutecznego benchmarkingu 99

Wyciągnięte nauki 99
Najważniejsze czynniki sukcesu badania benchmarkingowego 101
Wsparcie ścisłego kierownictwa 102
Szkolenie benchmarkingowe 105
Johnson & Johnson 109
Systemy informatyczne 110
Czynniki kulturowe zachęcające do uczenia się 111
Zasoby 117
Projektowanie procesu benchmarkingowego 118
Specjalnie przygotowany proces benchmarkingu 120
Prosty kompromisowy model 122
Studium przypadku GTE 122
Faza uruchomienia 124
Faza organizacji 125
Wielkość zespołu 126
Faza wyjścia na zewnątrz 127
Zrozumienie procesu 128
Prowadzenie badania 128
Prowadzenie ankiety benchmarkingowej 129
Prowadzenie telefonicznych wywiadów benchmarkingowych 133
Rozpoznawanie partnerów benchmarkingu 136
Zestawy pytań benchmarkingowych 137
Dostępność partnerów benchmarkingu 138
Kodeks postępowania benchmarkingowego 138
Wyjście na zewnątrz 139
Przeprowadzanie wizyt roboczych 139
Studium przypadku GTE — faza wyjścia na zewnątrz 141
Asymilacja 142
Ujednolicenie danych 142
Przygotowywanie raportu z benchmarkingu 143
Studium przypadku GTE — faza asymilacji 148
Działanie 148
Studium przypadku GTE — faza działania 149

5 Projekt skutecznego wdrażania 151
Planowanie wdrażania 151
Konsekwencje DFM 152
Najczęstsze błędy 153
Studium przypadku firmy DuPont 154
Sponsorowanie projektu 156
Dobór członków zespołu 156
Podział ról i obowiązków w zespole 157
Pozyskanie i utrzymanie wsparcia ze strony beneficjentów 157
Benchmarkingowa krzywa uczenia się 158
6 Stosowanie benchmarkingu w Twojej firmie 167
Benchmarking „pod wpływem innych" 169
Siedem poziomów benchmarkingu 172
Benchmarking i uczenie się na przykładach 173
Wyciąganie wniosków z własnych sukcesów 177
Zapożyczanie dobrych pomysłów 180
Steal This Idea® 182
Rozwijanie wewnętrznych najlepszych praktyk 186
Rozwijanie najlepszych praktyk z zewnątrz 192
Inżynieria wsteczna 193
Porównuj się do najlepszych 194
Benchmarking firm najlepszych w swojej klasie 198
Analiza porównawcza firmy AT&T dotycząca reklamacji 200
Wybór właściwej koncepcji benchmarkingowej 205
7 Benchmarking i wyższa kadra kierownicza 207
Określenie sytuacji firmy względem najlepszych przedsiębiorstw 208
Podstawowe kompetencje kierownictwa 209
Kreowanie kultury organizacyjnej przez kierownictwo 211
Inicjatorzy projektu benchmarkingowego 213
Obserwowanie działań konkurencji 214
Nadzór korporacyjny i kontrola 215
Działania podejmowane przez kierownictwo 217
8 Benchmarking i planowanie strategiczne 221
Proces myślenia strategicznego 224
Benchmarking strategiczny i przewidywanie działań konkurencji 227
Benchmarking i planowanie ulepszeń 230
Benchmarking i strategiczne wykorzystanie technologii 233
Benchmarking i zarządzanie zasobami ludzkimi 235
Benchmarking i możliwości dostawców 239
Zapożyczanie strategii i planowanie sukcesu 241
Podsumowanie 242
9 Benchmarking i reengineering procesów biznesowych 245
Cztery sposoby na poprawę wyników 245
Natychmiastowa zmiana taktyczna 247
Natychmiastowa zmiana strategiczna 248
Rozłożona w czasie zmiana taktyczna 248

Reengineering procesów biznesowych 249
Wybieraj — Korzystaj — Płać 254
Technologia informatyczna 257
Kiedy reengineering? 258
Siedem etapów procesu reengineeringu 259
Wskazówki 260
Podsumowanie 262

10 Benchmarking i konkurowanie czasem 265

Konkurowanie czasem 265
Korzyści szybkiego tempa 266
Mierzenie czasu trwania cykli 268
Inne metody skracania czasu trwania cyklu 273
Skuteczne przykłady skrócenia cykli 276
Benchmarking i skrócenie czasu cyklu 279
Rozwiązania pozwalające na skrócenie czasu cyklu 280

11 Benchmarking i zarządzanie zmianą 285

Benchmarking motywacją do zmiany 286
Benchmarking i wizualizacja zmiany 288
Co należy zmienić? 290
Dwa wymiary zmian 292
Zapanować nad zmianą 295

12 Benchmarking międzynarodowy 299

Japońscy mistrzowie 299
Kultura biznesu 301
Wieczni studenci 303
Keiretsu 304
Rząd Japonii 306
Stowarzyszenia branżowe 306
Relacje klient – dostawca 307
Benchmarking strategiczny 309
Ograniczenia japońskiego benchmarkingu 310
Benchmarking w Europie 311
Benchmarking w Ameryce Łacińskiej 312
Wnioski 313

13 Benchmarking w sektorze publicznym 315

Pustynny ekspres 315
Program AIDS w Seattle 316
Benchmarking formalny w sektorze publicznym 317
Sektor publiczny — Keiretsu 318
Przeszkody w benchmarkingu w sektorze publicznym 319
Rosnąca popularność benchmarkingu rządowego 322
Stowarzyszenia w sektorze publicznym 324
Wnioski 325

14 Zarządzanie wiedzą na temat najlepszych praktyk **327**
Opracowanie skutecznych rozwiązań w zakresie kultury 328
Opracowanie skutecznych rozwiązań z zakresu systemów fizycznych 330
Bazy danych najlepszych praktyk 332
IBM Rochester 332
Eastman Kodak 333
AT&T 334
Motorola 334
Poczta elektroniczna 335
Xerox 335
ALCOA 336
Wybór między bazą danych a pocztą elektroniczną 337
Pozostałe sposoby zarządzania wiedzą 338
Wskazówki co do zarządzania wiedzą 339
15 Benchmarking i organizacja XXI w. **341**
Organizacja przyszłości 341
Wezwanie do działania 342
Wnioski 348
Dodatki **351**
Steal This Idea® — sztuka twórczej adaptacji i jej zastosowanie we własnej organizacji 351
Steal This Idea® — ćwiczenie 367
Wypracowywanie kultury — ćwiczenie dla kierownictwa 370
Benchmarking a nagroda Baldrige'a 394
Wybrana bibliografia 400
Skorowidz **407**

8
Benchmarking i planowanie strategiczne

Początkowo benchmarking nie był integralną częścią wyznaczania strategii i planowania strategicznego. A powinien. Bez możliwości porównania i uzasadnienia strategii, planów i celów firmy względem zewnętrznych punktów odniesienia, kadra zarządzająca będzie błądzić po omacku. Niektóre dobrze prosperujące firmy mają w swojej historii „wpadki" świadczące o wysokich aspiracjach bez oglądania się na poczynania konkurencji. Jeśli zebrałyby odpowiednie informacje benchmarkingowe, znaczna część ich wysiłków nie poszłaby na marne.

Doświadczenie firmy Compaq Computer Corp.[1] jest przykładem na to, jak łatwo dostępna informacja benchmarkingowa pomogła firmie z listy pierwszych pięciuset firm magazynu *Fortune* zmienić strategię i odzyskać udział w rynku, który straciła w 1990 roku, w momencie nagłej zmiany koniunktury na rynku tanich komputerów osobistych.

Gwałtowna zmiana rynkowa przekształciła rynek komputerów osobistych z pola bitwy, na którym zaawansowana technologia i wysoka jakość gwarantowały wysokie marże i duży udział w rynku, w rynek artykułów niezróżnicowanych, na którym oprócz zaawansowanych technologii i wysokiej jakości obowiązują niskie ceny. Dotychczas skuteczna strategia Compaqa, polegająca na dostarczaniu klientom najlepszych technologii i rozwiązań

---

[1] Firma Compaq obecnie już nie istnieje jako samodzielna jednostka — w roku 2002 została przejęta przez koncern Hewlett-Packard — *przyp. red.*

w zamian za odpowiednio wysoką cenę, zmieniła się w „antystrategię" przynoszącą firmie jedynie słabe wyniki i malejący udział w rynku.

Historia Compaqa jest szczególna z tego względu, że działania benchmarkingowe zostały zlecone przez ówczesnego prezesa rady nadzorczej firmy, Benjamina M. Rosena, za plecami dyrektora generalnego i współzałożyciela — Josepha R. Caniona. Benjamin Rosen, doświadczony inwestor w branży komputerowej, był święcie przekonany, że rynek komputerów osobistych radykalnie się zmienia i że Compaq będzie musiał bezpośrednio konkurować z dostawcami tanich pecetów. Ale kadra zarządzająca, będąca w zespole Caniona, nie chciała przyjąć tego do wiadomości i reagowała zbyt wolno, aby dostosować strategię do zmieniających się warunków rynkowych i stawić czoło nowemu wyzwaniu.

Sfrustrowany oporem kadry zarządzającej, Benjamin Rosen po cichu zatrudnił dwóch menedżerów średniego szczebla jako „tajnych agentów", którzy mieli za zadanie zebranie informacji benchmarkingowych dotyczących kosztów zakupu i dostępności części komputerowych. Bez wiedzy dyrektora generalnego i jego zastępców, razem z prezesem wzięli udział w targach sprzętu komputerowego Comdex 1991 w Las Vegas. Krążąc incognito od stoiska do stoiska, ze zdziwieniem odkryli, że niektórzy dostawcy komponentów oferowali im ceny zakupu niższe, niż wtedy otrzymywał Compaq — firma osiągająca 3,3 mld USD obrotu — od swoich dostawców. Zespół benchmarkingowy złożył naprędce 2 zestawy demonstracyjne, które przekonały Rosena, że Compaq mógłby produkować proste komputery dla niewymagających użytkowników znacznie szybciej i taniej, niż przekonywał go zarząd[2]. Kiedy później inżynierowie Compaqa zaczęli przyglądać się tanim podróbkom komputerów osobistych, przyznali ze zdziwieniem, że ich jakość była znacznie lepsza od oczekiwanej. Cała historia zakończyła się bezceremonialnym zwolnieniem pana Caniona oraz szybkim rozwojem nowej strategii Compaqa.

Ta przełomowa w skutkach analiza porównawcza doprowadziła do zdecydowanego i zadziwiającego zwrotu w historii Compaqa. Można się tylko zastanawiać, czy można było uniknąć starcia między członkami najwyższych organów firmy i o ile szybciej byłaby możliwa zmiana strategii, jeśli benchmarking strategiczny byłby częścią procesu planowania.

Coraz więcej firm zaczyna wykorzystywać benchmarking jako kluczowy etap procesu planowania strategicznego. Zaznajamiając

---

[2] Allen, Michael, „Developing New Line of Low-Priced PCs Shakes Up Compaq: The Compaq Went Behind Chief Executive's Back to Target Cheap Clones", *The Wall Street Journal*, 15 lipca 1992, s. A1, A8.

się z produktami, cenami, praktykami, strategiami czy strukturami konkurencji lub innych firm, kierownictwo może ocenić zasadność własnych celów, planów i strategii. Na przykład w firmie Mutual Life Insurance Company of New York (MONY) wszyscy członkowie kadry zarządzającej muszą zdobyć informacje benchmarkingowe dotyczące głównych konkurentów firmy w ramach nowego, zreorganizowanego procesu planowania. Jan Howard, kierownik ds. systemów jakości w MONY, mówi: „Planowanie bez świadomości poczynań konkurencji to jak lot samolotem nad Alpami we mgle i bez urządzeń nawigacyjnych". (Rysunek 8.1 przedstawia rolę benchmarkingu w planowaniu strategicznym).

Rysunek 8.1. Plan strategiczny

Benchmarking staje się w procesie planowania swego rodzaju przyrządem nawigacyjnym. Badając i określając to, co robi konkurencja, benchmarking jest szczególnie przydatny w następujących dziedzinach:

- Określaniu rozwoju firmy na tle konkurencji i najlepszych firm spoza branży;
- Potwierdzaniu zasadności celów krótko- i długoterminowych;
- Ustalaniu i dopracowywaniu strategii korporacyjnej, która ma największe szanse powodzenia;
- Zapewnianiu, że podstawowe procesy niezbędne do osiągnięcia sukcesu są na konkurencyjnym poziomie;

- Zapewnianiu wykorzystania zaawansowanych technologii na poziomie niezbędnym do utrzymania pozycji na wybranych rynkach;
- Potwierdzaniu, że struktura, ceny, wydajność, produkty i usługi są na tyle dobre, że mogą odnieść sukces w walce z konkurencją na danym rynku;
- Upewnianiu się, czy możliwości dostawców są wystarczające i pozwolą firmie odnieść sukces na wybranych rynkach;
- Rozpoznawaniu kluczowych czynników prowadzących do objęcia wiodącej pozycji rynkowej.

Coraz więcej firm, łącznie z takimi jak Johnson & Johnson, AT&T czy Digital Equipment Corporation, traktuje benchmarking jako zasadniczą część procesu planowania strategicznego. „Postrzegamy benchmarking jako funkcje przedsiębiorcze, nie operacyjne" — mówi Robert H. Ogle, dyrektor kontrolujący program poprawy jakości w J&J na cały świat. — „Nigdy nie poprowadziłbym przedsiębiorstwa, gdybym nie mógł znowu wykorzystać benchmarkingu"[3].

Wnioski płynące z analiz porównawczych mogą okazać się bolesne dla niektórych menedżerów, zwłaszcza tych, którzy szczycą się prowadzeniem interesów na światowym poziomie. Odkrycie tego, że inne firmy rozwinęły lepsze i bardziej efektywne podejście może być upokarzające. Ale jeśli jest jeszcze czas na wykorzystanie tej wiedzy, to ukłucie zazdrości nie jest tak bolesne, jak ciągłe kurczenie się rynku, spadek zysku, zamykanie fabryk i powtarzające się zwolnienia pracowników.

Proces myślenia strategicznego

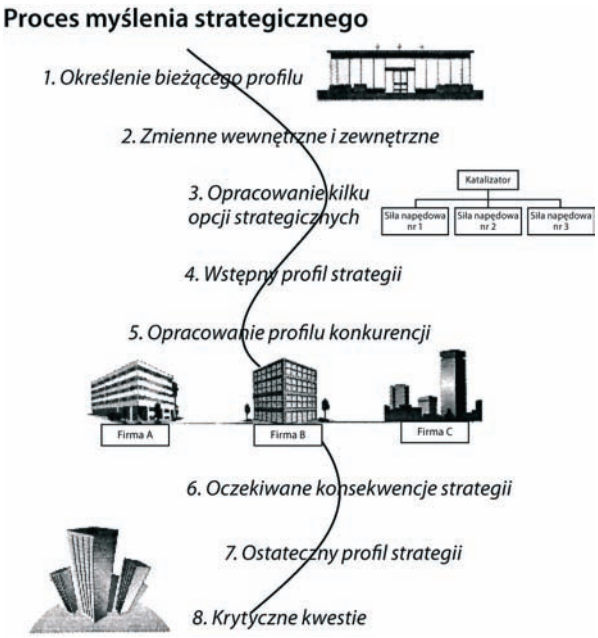
Michel Robert w swojej książce *Strategy Pure and Simple: How CEOs Outthink Their Competition*[4] przekonuje, że tradycyjne wzory analiz konkurencyjnych i kształtowania strategii są niewłaściwe. Opierając się na piętnastoletnim doświadczeniu we współpracy z dyrektorami generalnymi 300 firm, Robert twierdzi, że ustalenie strategii biznesowej nie polega jedynie na wykonaniu analizy konkurencji; przedsiębiorstwo musi wyznaczyć strategię i plany przed rozwinięciem konkurencyjnej taktyki. Robert wyróżnia osiem etapów procesu myślenia strategicznego, a benchmarking może być niezwykle pomocnym narzędziem, umożliwiającym powodzenie

---

[3] Biesada, Alexandra, „Strategic Benchmarking", *Financial World,* 29 września 1992, s. 30 – 36.

[4] Robert, Michel, *Strategy Pure and Simple: How CEOs Outthink Their Competition*, McGraw-Hill, Nowy Jork, N.Y., 1993.

każdego z nich. (Rysunek 8.2 przedstawia proces myślenia strategicznego według koncepcji Roberta).



Rysunek 8.2. Proces myślenia strategicznego

Etap 1: Analiza obecnej sytuacji firmy. Jaka jest obecna sytuacja firmy? Odpowiedzią na to pytanie jest profil organizacyjny obejmujący aktualne trendy efektywności produktów i usług, wzrost na każdym obszarze geograficznym, aktualne dane dotyczące udziału w rynku, główne koncepcje biznesowe lub siły napędowe i te działania operacyjne, które firma opanowała do perfekcji.

Etap 2: Analiza zewnętrznych i wewnętrznych zmiennych operacyjnych. Przestudiuj wewnętrzne i zewnętrzne otoczenie operacyjne, które może mieć negatywny lub pozytywny wpływ na działalność firmy w przyszłości. Zmienne wewnętrzne to kluczowe cechy produktów i usług, rynków i segmentów rynkowych, mocne i słabe strony oraz możliwości rozwoju firmy. Zmienne zewnętrzne to czynniki związane z konkurencją, szanse i zagrożenia strategiczne lub słabości firmy.

Etap 3: Zbadanie sił napędowych i opcji strategii. Jakie umiejętności, środki lub korzyści firma może wykorzystać, żeby osiągnąć sukces rynkowy? Kierownictwo może odpowiedzieć sobie na to pytanie, formułując dwa lub trzy obszary o wysokim potencjale, na fundamencie których chciałoby zbudować strategię. Ostatecznie

kierownictwo musi wybrać najlepszy obszar (lub dwa), będący siłą napędową przedsiębiorstwa, i przełożyć go na zintegrowaną misję strategiczną, wizję lub plan operacyjny.

Etap 4: Określ wstępny profil strategii przedsiębiorstwa. Profil strategii przedstawia podstawową koncepcję biznesową, łącznie z tymi obszarami, w których firma osiągnęła perfekcję i przewyższa konkurencję. Wytycza również ramy czasowe wdrożenia, może także szczegółowo określić, na które produkty firma w przyszłości będzie kładła większy nacisk, a które przestanie rozwijać. Profil określa rynki docelowe i segmenty rynku, wartości i politykę firmy, wielkość rynków docelowych, wartość wskaźników rozwoju oraz spodziewanego zwrotu z inwestycji i wysokość marży zysku.

Etap 5: Opracowanie profilu strategii konkurencji. Kadra zarządzają firmy gromadzi podobne profile 3 lub 4 głównych konkurentów, analizując ich produkty i usługi, politykę cenową i wybór rynków docelowych. Dzięki analizie zbieranych przez kilka lat profilów konkurencji kierownictwo może lepiej przewidzieć, w jakim kierunku rozwijać się będzie konkurencja w krótkim terminie.

Etap 6: Przetestowanie i ocena konsekwencji wyboru przez firmę określonego kierunku rozwoju strategicznego. Testując obecny profil firmy, kierownictwo może lepiej określić zakres zmian potrzebnych do wprowadzenia w życie wizji strategicznej. Kierownictwo chce mieć pewność, że operacyjne mocne strony przedsiębiorstwa będą w pełni wykorzystane, słabe strony zostaną zminimalizowane, główne założenia nie zostaną naruszone, szanse zostaną wykorzystane, a zagrożeń da się uniknąć. Kadra zarządzająca chce również porównać profil własnej firmy z profilem konkurencji, żeby się upewnić, czy przyjęta przez firmę strategia dokładnie odzwierciedla mocne i słabe strony konkurentów oraz przyjęty przez nich kierunek działania. Wyniki sprawdzianu profilu strategicznego podpowiedzą kierownictwu, w jaki sposób strategia przedsiębiorstwa może zostać zmodyfikowana i umocniona.

Etap 7: Ustalenie ostatecznego profilu strategicznego. Na tym etapie kierownictwo zmienia i dopieszcza strategię firmy poprzez zajęcie się tymi sprawami, które wyszły na jaw w czasie testów na 6. etapie.

Etap 8: Rozwiązanie jakichkolwiek pozostałych krytycznych kwestii. Na ostatnim etapie procesu planowania strategicznego kierownictwo rozwiązuje wszystkie problemy, które ujawniły się podczas analizy profilu strategicznego. Takie krytyczne kwestie dotyczą struktury organizacyjnej, podstawowych systemów operacyjnych, kwalifikacji pracowników i systemu wynagrodzeń.

Myślenie strategiczne ma charakter iteracyjny lub ewolucyjny. Robert wspomina, że zazwyczaj proces ten jest wynikiem pracy wielu osób — w tym dyrektora generalnego i innych członków najwyższego kierownictwa. Najmocniejsze profile strategiczne często są wynikiem kompromisu i obejmują głównie cztery podstawowe obszary podejmowania decyzji:

1. Szczegółowe określenie tych produktów, które w przyszłości będą rozwijane;
2. Określenie odbiorców tych towarów i usług;
3. Wybór segmentów rynku;
4. Wybór obszaru działania pod względem geograficznym.

Benchmarking jako proces biznesowy jest wszechstronnym dodatkiem i zarazem narzędziem wykorzystywanym w planowaniu strategicznym.

Benchmarking strategiczny i przewidywanie działań konkurencji

Przed przyjęciem strategii firma musi ustalić, jaka jest jej obecna sytuacja. Najlepiej to zrobić, opracowując podstawowe miary lub benchmarki, dzięki którym menedżerowie mogą ocenić kondycję firmy w porównaniu do jej konkurentów. Zmienne strategiczne, takie jak udział w rynku, ocena satysfakcji klienta, zmienne dotyczące produktów i usług (współczynnik wadliwości, czas cyklu, dane dot. gwarancji), wydajności i kosztów — to dane, które pomagają w określeniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Inne miary, takie jak tempo wzrostu, zyskowność i zwrot z aktywów lub kapitału, również mogą być pomocne w ocenie relatywnego stanu przedsiębiorstwa.

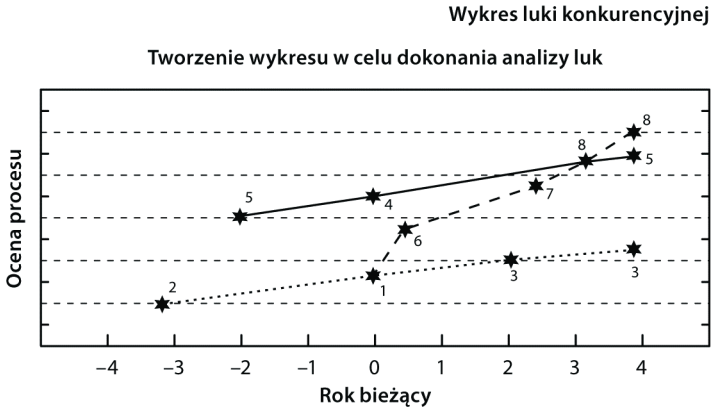
Analizowanie zmiennych decydujących o kondycji przedsiębiorstwa jest proste. Przygotuj profile benchmarkingowe 3 lub 4 firm konkurencyjnych, a potem porównaj ich wyniki z wynikami Twojej firmy. W ten sposób określisz jej mocne i słaby strony w porównaniu do firm konkurencyjnych oraz będziesz mógł dostrzec szanse stwarzane przez konkurentów i zagrożenia z ich strony. Czy postrzegane przez Ciebie mocne strony firmy pozostają niezmienione po szczegółowym porównaniu z konkurencją? Czy Twoje mocne strony, wzięte po lupę, mogą stanowić podstawę zdrowej, dającej się wdrożyć strategii? Jeśli nie, skoryguj fundamenty strategii, na których budowane są cele i plany przedsiębiorstwa.

Weźmy na przykład firmę GTE Telephone Operations. W rozwoju jej pięcioletnich planów strategicznych z 1993 roku główną

rolę odgrywały benchmarki konkurencyjne i najlepsze praktyki. Po pierwsze, analizy porównawcze pozwoliły GTE określić różnicę w kosztach, która wynikała z niesprawnych, nieaktualnych i niewydajnych procesów. W tym przypadku benchmarking najlepszych praktyk pozwolił firmie na zidentyfikowanie słabych stron jej podstawowych procesów. W większości przypadków te słabe strony procesów lub systemów operacyjnych były źródłem dodatkowych kosztów, które zdecydowały o słabszej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zarząd GTE przeprojektował wszystkie główne procesy, które zostały uznane jako niekonkurencyjne i które przeszkadzały w osiągnięciu planów i celów strategicznych. Podczas tego procesu benchmarking był również narzędziem, dzięki któremu zespoły naprawcze mogły zidentyfikować najlepsze praktyki pomocne w skutecznym przeprojektowaniu procesów i systemów.

Benchmarki efektywności są również przydatne w tworzeniu prognozy konkurencyjnej. Karta „Z" jest jednym z ulubionych narzędzi stosowanych przez specjalistów ds. benchmarkingu w celu określenia wyników operacyjnych firmy. Wykres ten przedstawia wyniki dwóch firm — firmy źródłowej i konkurencyjnej — w okresie wieloletnim. Plusem tego wykresu jest graficzne przedstawienie zakresu koniecznych zmian, które pozwolą dogonić lub prześcignąć firmę konkurencyjną. Dzięki temu wykresowi wyraźnie widać, że porównywane firmy konkurują ze sobą, będąc w ciągłym ruchu — stale się rozwijając. Oznacza to, że pozycja każdej firmy konkurencyjnej na pewno się zmieni, ponieważ każdy ceniony konkurent pracuje nad poprawą jakości i wyników. Jeśli Twojej firmie osiągnięcie aktualnej pozycji konkurenta zajmie rok, to należy oczekiwać, że za rok pozycja firmy konkurencyjnej, która przecież również się rozwija, będzie zupełnie inna. Plany strategiczne wielu firm legły w gruzach, ponieważ firmy te oceniały potencjał konkurenta na podstawie jego aktualnej pozycji rynkowej, zamiast starać się przewidzieć na podstawie tej pozycji i szybkości wprowadzania zmian, gdzie firma konkurencyjna będzie się znajdować w przyszłości. W tym znaczeniu skuteczne planowanie można przyrównać do strzelania do rzutków: kierownictwo musi wytyczać cele sięgające dalej niż obecna pozycja konkurencji, wytyczając kierunek i tempo zmian szybsze niż tempo rozwoju konkurenta, jeśli ma zamiar zająć jego miejsce. (Rysunek 8.3 prezentuje tworzenie karty „Z").

Firma, która nie stosuje analizy luk w swoim procesie planowania, zawsze będzie pozostawać w tyle. Weźmy na przykład firmę A. W 1990 roku firma A przeprowadziła analizę benchmarków, z której wynikało, że koszt jednostkowy (150 zł) był o 20% wyższy niż koszt konkurenta B, wynoszący 125 zł, co stawiało



1. Obecna pozycja rynkowa
2. Przegląd poprzednich wyników w celu określenia trendu
3. Poprawa jakości według dotychczasowego trendu
4. Określenie wzorca lub obecnej pozycji konkurencji
5. Prognozowanie tempa poprawy jakości konkurenta na podstawie jego obecnych i historycznych wyników
6. Jednorazowa drobna poprawa jakości to posunięcie taktyczne i tylko częściowo zbliża nas do konkurencji
7. Nowy projekt poprawy jakości o charakterze procesowym przyniesie zmiany strategiczne
8. Zmiany strategiczne wpływają na wzrost tempa poprawy jakości, dzięki czemu możesz dogonić pozycję konkurenta lub ją prześcignąć

Rysunek 8.3. Karta „Z"

firmę A w bardzo niekorzystnej sytuacji. Aby wyeliminować tę niekorzystną sytuację, firma A wprowadziła program obniżki kosztów, którego celem było obniżenie kosztów o 6% w skali roku. Dzięki temu programowi firma A miała dorównać firmie B w 1993 roku. Jednak firma B sama prowadziła program redukcji kosztów, planując obniżanie kosztu jednostkowego o 11% rocznie w ciągu trzech najbliższych lat. W 1993 roku, jednostkowy koszt firmy B spadł do 88 zł, podczas gdy firma A osiągnęła zakładany cel w wysokości 125 zł. W rzeczywistości koszty jednostkowe firmy A stały się wyższe od kosztów firmy B o 42% w miejsce 20% różnicy w roku 1990. Pomimo zredukowania kosztów jednostkowych średnio o 6% rocznie w ciągu trzech lat, firma A właściwie została z tyłu, ponieważ nie potrafiła spojrzeć na konkurenta jak na poruszający się cel.

Dlatego coraz więcej firm, takich jak Johnson & Johnson, AT&T, GTE, Xerox, MONY i Digital Equipment Corporation, traktuje benchmarking jako zasadniczą część procesu planowania strategicznego. Rzeczywiście, zdolni menedżerowie i stratedzy już dawno zdali sobie sprawę z tego, że przewidzenie dynamiki poruszającego się celu jest częścią skutecznej strategii konkurencyjnej, niezależnie od tego, czy używali formalnego narzędzia planistycznego, takiego jak karta „Z". Na przykład były dyrektor

generalny General Electric, Jack Welch, aby pobudzić myślenie strategiczne, wymagał od kadry zarządzającej przygotowania kilku slajdów prezentujących aktualną sytuację biznesową. Benchmarking pomaga odpowiedzieć na następujące pytania dotyczące dynamiki rozwoju konkurencji:

- Jakie jest Twoje światowe otoczenie konkurencyjne?
- Co zrobili Twoi konkurenci w ciągu ostatnich 3 lat?
- Co Ty zrobiłeś w ciągu ostatnich 3 lat?
- Czym mogą zagrozić Ci w przyszłości?
- Jak zamierzasz ich prześcignąć?[5]

Benchmarking i planowanie ulepszeń

Benchmarking może zainspirować zarówno stopniową poprawę jakości, jak i znaczny skok modernizacyjny. W obu przypadkach niezbędne jest ciągłe planowanie programu poprawy jakości, który obejmuje każdy proces planowania strategicznego firmy. Kryteria Baldrige'a mówią jasno o związku między benchmarkami, benchmarkingiem i planami oraz celami strategii ciągłych usprawnień. Tak opisują one dynamiczną rolę miar efektywności i benchmarków w pobudzaniu zarówno stopniowej, jak i przełomowej poprawy jakości:

> Nienarzucone z góry kryteria oraz kluczowe miary i wskaźniki rezultatów skupiają się na tym, *co* wymaga poprawy. Dzięki takiemu podejściu można upewnić się, że program poprawy jakości w całej firmie przyczyni się do osiągnięcia ogólnych celów biznesowych firmy. Oprócz pobudzenia kreatywności, kryteria, miary i wskaźniki rezultatów zachęcają do przełomu w myśleniu — otwartości na stopniowe i przełomowe zmiany. Jednak jeśli kluczowe miary i wskaźniki są zbyt mocno powiązane z obecnymi metodami pracy, procesami i organizacją, mogą w efekcie zniechęcać do przełomowych zmian. Dlatego analizy operacji, procesów i postępu powinny również obejmować wybór miar i wskaźników oceny oraz ich wartości. Dzięki temu firma może mieć pewność, że wybór ten nie stłumi kreatywności i korzystnych zmian (przeprojektowanie) w organizacji czy procesie operacyjnym.
>
> Benchmarki mogą również być wykorzystywane jako praktyczny sposób na sprowokowanie zasadniczej zmiany w sposobie myślenia. Benchmarki tworzą sposobność dokonania znacznej poprawy jakości wynikającej z przyswojenia czy adaptacji obecnie najlepszych praktyk obowiązujących w danym okresie na rynku. Dodatkowo pomagają w promowaniu kreatywności poprzez otwartość na alternatywne

[5] Tichy, Noel M., Sherman, Statford, *Control Your Destiny or Someone Else Will*, Doubleday, Nowy Jork 1993, s. 26.

koncepcje. Benchmarki są również wyzwaniem do „pokonania najlepszych", dlatego firmy skłonne są do poszukiwania programu znacznej poprawy jakości, a nie tylko stopniowego wdrażania nowszych wersji obowiązujących w firmie koncepcji. Wybór benchmarków jest tak samo ważny jak wybór miar i wskaźników oceny, i powinno się dokonywać ich okresowego przeglądu, żeby sprawdzić aktualność.

Dowodem na to, jak skuteczny jest benchmarking i benchmarki w stymulowaniu programów stopniowej poprawy jakości i skoków modernizacyjnych, jest przykład dwóch firm. Firma WordPerfect[6], w swoim czasie wiodący producent oprogramowania do edycji tekstu, wdrożyła program poprawy jakości mający na celu pobudzenie innowacyjności i ciągłych usprawnień systemu wsparcia obsługi klienta. WordPerfect konkurował ze znacznie większą firmą Microsoft, mającą we wczesnych latach 90. znaczny i rosnący udział w rynku. Aby móc konkurować z Microsoftem, potentatem w branży oprogramowania, firma WordPerfect jako swój główny cel walki konkurencyjnej wyznaczyła doskonalenie wsparcia obsługi klienta. Każdego roku WordPerfect wydawał ponad 24 mln USD na rachunki telefoniczne pokrywające połączenia zamiejscowe od klientów dzwoniących na darmową linię pomocy technicznej. WordPerfect tak skutecznie radził sobie z funkcjami pomocy obsługi klienta, że był postrzegany jako wiodąca firma wzorcowa w dziedzinie zarządzania informacją telefoniczną i infolinią dla klientów. Rzeczywiście, WordPerfect codziennie obsługiwał 17 000 – 18 000 połączeń telefonicznych, a centrala telefoniczna firmy mogła przyjąć jednocześnie 1300 połączeń. Aby efektywnie zarządzać taką liczbą połączeń, WordPerfect dokonał benchmarkingu rozwiązań stosowanych przez prezenterów radiowych przyjmujących zgłoszenia telefoniczne od kierowców w godzinach szczytu komunikacyjnego. WordPerfect w sposób kreatywny przystosował obowiązujące w radiu rozwiązania i zatrudniał telefonistów zajmujących się klientami oczekującymi na połączenie z obsługą techniczną — włączających muzykę, udzielających prostych odpowiedzi na pytania klientów i omawiających następne wersje programu, które miały pojawić się na rynku. Dzięki telefonistom klienci nie musieli słuchać

[6] Informacje podawane przez Autora uległy znaczącej dezaktualizacji. Firma WordPerfect Corporation mimo wysiłków nie była w stanie sprostać konkurencji ze strony znacznie większego Microsoftu, co spowodowało jej przejęcie w 1994 roku przez firmę Novell, a następnie, w roku 1996, przez firmę Corel. Najbardziej znany produkt firmy, edytor tekstu WordPerfect, jest nadal rozwijany i sprzedawany , choć od czasu swojej szczytowej popularności (przypadającej na początek lat 90. XX w.) stracił bardzo dużą część udziału w rynku na rzecz Microsoft Word — *przyp. red.*

nagranych wiadomości — a to, jak pokazują ankiety, jest dla nich szczególnie denerwujące. Ciągłe prowadzenie programu poprawy jakości i innowacyjnego przystosowania cudzych pomysłów umacniało pozycję firmy WordPerfect jako lidera branży w obsłudze klienta. W badaniu przeprowadzonym przez czasopismo *PC Magazine* w 1992 roku obsługa klienta firmy WordPerfect została oceniona jako najlepsza w branży, uzyskując 8,5 punktu na 10 możliwych[7]. Żaden z jej konkurentów, nawet taki gigant jak Microsoft, nie otrzymał więcej punktów niż 7,5[8].

W firmie Motorola benchmarking umożliwił zarówno przeprowadzenie przełomowej modernizacji, jak i prowadzenie programu ciągłej, stopniowej poprawy jakości. Jednym z przełomowych osiągnięć było znaczne skrócenie czasu potrzebnego działom operacyjnym na zamknięcie ksiąg rachunkowych na koniec miesiąca i sporządzenie raportu dla zarządu firmy. Założony przez całą firmę ambitny cel skrócenia czasu głównych cykli o 50% wzmógł wysiłki zespołu w poszukiwaniu lepszych rozwiązań. Jednak istniała przeszkoda o charakterze operacyjnym, wynikająca z tradycyjnego systemu Motoroli, która zagrażała powodzeniu przedsięwzięcia: wielu pracowników Motoroli korzystało z tradycyjnych zegarów stemplujących karty do zapisywania godzin pracy. Godziny pracy zapisane tradycyjną metodą później wprowadzano do komputerów, często z drobnymi pomyłkami, które na późniejszym etapie opóźniały działanie całego procesu. W rezultacie czasami Motorola potrzebowała prawie trzech tygodni, żeby zamknąć księgi, a zadaniem zespołu naprawczego było skrócenie tego okresu do mniej niż jednego tygodnia. Członkowie zespołu doszli do wniosku, że system rejestracji czasu pracy oparty na tradycyjnych zegarach nigdy nie pozwoli na osiągnięcia tego ambitnego celu. Dlatego zespół zaczął szukać przełomowego rozwiązania poza firmą. Członkowie zespołu zaobserwowali, że w supermarketach i firmach innych branż wykorzystywano karty magnetyczne, które pozwalały na szybkie przetwarzanie podobnych informacji. Dzięki przystosowaniu sprawdzonej technologii do wymogów rejestracji czasu pracy i wypłat pracowników Motorola usprawniła proces przygotowywania raportów finansowych i zredukowała liczbę pojawiających się błędów, osiągając jednocześnie zakładany cel. Bez innowacyjnego przystosowania

---

[7] Mimo tych wspaniałych wyników, firma poniosła porażkę na konkurencyjnym rynku — przyczyny jej upadku leżały jednak nie w sposobie obsługi klienta, który do dziś jest wspominany jako bardzo dobry, ale w błędnych założeniach strategicznych, które nie przewidziały, że Microsoft Windows zdobędzie tak wielki udział w rynku — *przyp. red.*

[8] Dubashi, Jagannath, „Customer Service", *Financial World*, 29 września 1992, s. 58.

technik stosowanych w innej branży Motorola mogłaby nie osiągnąć tak znacznej poprawy wydajności procesu.

Benchmarking i strategiczne wykorzystanie technologii

Technologia jest dla wielu przedsiębiorstw źródłem wielkiego entuzjazmu i zarazem frustracji. Firmy o wysokich notowaniach giełdowych, takie jak American Airlines, Federal Express[9], PepsiCo's Frito Lay, Wal–Mart i USAA, wykorzystały technologię w celu osiągnięcia przewagi nad konkurentami. Jednak wiele innych firm było rozczarowanych zwrotem z inwestycji w technologie i skutkami ich wdrożeń. Technologia, jeśli jest dobrze zarządzana, może przynieść pozytywne skutki, takie jak wzrost wartości postrzeganej przez klientów, zredukowanie czasu cyklu, uproszczenie skomplikowanych procesów, obniżenie kosztów i zwiększenie wydajności — wszystkie te czynniki zwiększają przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. W przeciwnym razie wdrożona technologia może denerwować klientów, wydłużyć czas trwania cyklów, obciążyć firmę ogromnymi kosztami i postawić przedsiębiorstwo w niekorzystnej sytuacji rynkowej — po prostu zaszkodzić pozycji firmy. Dlatego benchmarking stanowi podstawowe narzędzie, które pomaga menedżerom w lepszej ocenie cech, funkcjonalności, korzyści i funkcji technologii oraz kosztów związanych z jej wprowadzeniem. Różnego rodzaju benchmarki są stałą częścią otoczenia technologii informatycznych. Coraz częściej informatycy oceniają najlepsze rozwiązania różnych procedur i systemów występujących w dziedzinie informatyki, telekomunikacji i innych szeroko stosowanych technologii. Na przykład firmy telekomunikacyjne wykorzystywały benchmarking do porównywania skuteczności technologii cyfrowej i analogowej. Lokalne firmy telekomunikacyjne w Stanach Zjednoczonych wykorzystują skomplikowane centrale telefoniczne, które przełączają rozmowy do (od) wielkich operatorów (takich jak AT&T, MCI i Sprint). W rzeczywistości centrale telefoniczne stanowią jedną z większych i bardziej kosztownych inwestycji kapitałowych. We wczesnych latach 80. firmy telekomunikacyjne przeprowadziły badania benchmarkingowe porównujące technologie cyfrowe i analogowe — dzięki tym badaniom mogły ocenić, w jakim środowisku dana technologia daje firmie przewagę konkurencyjną i który dostawca oferuje najlepszą. Analiza dotyczyła jednorazowych kosztów zakupu technologii,

[9] W styczniu 1998 roku firma ta, wraz z wieloma innymi firmami branży logistycznej i pokrewnych, utworzyła nową firmę, FDX Corp. W styczniu 2000 roku FDX Corp. zmieniła nazwę na FedEx Corporation, jednocześnie zmieniając tradycyjną nazwę Federal Express na FedEx Express.

kosztu utrzymania jednej linii, liczby minut przestoju jednej linii w miesiącu i różnych wskaźników operacyjnych do przetwarzania danych dotyczących czasu i pomyłek. Początkowo badane dane potwierdziły zasadność zakupu sprzętu cyfrowego tylko w głównych węzłach obejmujących 100 000 linii lub więcej. Później wprowadzenie aktualizacji oprogramowania i nowych modeli spowodowało spadek kosztów cyfrowych technologii i zwiększenie ich wydajności; następnie okazało się, że poza paroma wyjątkami sprzęt cyfrowy okazał się najlepszy prawie w każdej centrali. Trwające badania benchmarkingowe pomogły planistom z branży telekomunikacyjnej dowiedzieć się, kiedy mogą oprzeć plany strategiczne na nowej technologii. W 1990 roku benchmarking znowu prowadzi wiodące firmy telekomunikacyjne do podobnych wniosków co do kosztów — tym razem chodziło o wyższość światłowodów nad kablami miedzianymi.

Ocena i wybór najlepszych technologii to tylko jedna z wielu możliwości wykorzystania benchmarkingu w informatyce. Jako narzędzie wykorzystywane w zarządzaniu benchmarking dostarcza cennych informacji dotyczących najbardziej efektywnych rozwiązań i metod wykorzystania obecnych technologii wspierających wykonanie planu strategicznego. W rezultacie badania nad najlepszymi rozwiązaniami bardzo rozwinęły się w dziedzinach związanych z technologią, stanowiących strategiczny fundament wielu firm. Zarządzanie help deskiem lub centrum obsługi telefonicznej, planowanie przepustowości sieci komputerowej, konserwacja sprzętu komputerowego, szkolenia i nauka wspomagane komputerowo, operacje logistyczne wymagające zaawansowanych technologii, badania i rozwój technologii, zarządzanie siecią komputerową i proces patentowania technologii — to wszystko źródła projektów badawczych szukających najlepszych praktyk, przeprowadzonych w wielu amerykańskich firmach. Wiele procesów organizacyjnych, które wspierają efektywne wykorzystanie technologii, jest podstawą skutecznego wdrożenia strategii firmy.

Dobrym przykładem może być firma Toshiba, która działa na światowych rynkach zaawansowanych technologii. Toshiba stosuje najlepsze rozwiązania w dziedzinie zarządzania patentami i własnością intelektualną. Wysokie kompetencje w tym zakresie są firmie szczególnie przydatne, ponieważ Toshiba stawia raczej na badania stosowane i ulepszanie już istniejących technologii, niż na przełomowe odkrycia czy rozwój nowych. Jak wiele innych japońskich firm Toshiba nadrabia potencjalne słabości w rozwijaniu całkiem nowych technologii, zdobywając niezliczone patenty na te procesy, które są niezbędne do wyprodukowania obecnych i przyszłych produktów firmy. „Nawet w przypadku pionierskiego patentu, jeśli my dokonamy modyfikacji procesu, to pierwotny

właściciel procesu musi wykorzystywać nasz patent" — mówi Kensuke Norichika, dyrektor działu własności intelektualnej w firmie Toshiba[10]. Strategia ta była na tyle skuteczna, że w 1991 roku firma z Tokio uzyskała największą liczbę patentów w USA. Toshiba stara się umacniać tę strategię poprzez uważną obserwację i szeroko zakrojony benchmarking patentów i technologii innych przedsiębiorstw. „Podstawowym zadaniem pracowników pracujących w dziale własności intelektualnej jest pomoc w badaniach i rozwoju" — dodaje Norichika. W ten sposób dział Toshiby zajmujący się prawem własności intelektualnej i bardzo skuteczny proces patentowy są podporą ogólnej biznesowej strategii firmy. Benchmarking pomaga firmie ocenić jej podstawowe umiejętności i konkurować ramię w ramię z konkurencją, a nawet ją wyprzedzić.

Benchmarking i zarządzanie zasobami ludzkimi

Zarządzanie ludźmi to „miękka" strona większości działań operacyjnych. Ale czy firma może osiągnąć długookresowe cele, nie włączając zarządzania pracownikami do planu strategicznego? Zarządzanie zasobami ludzkimi i ich rozwój to tak ważne elementy skutecznego wdrażania strategii, że cała grupa kryteriów oceny Baldrige'a jest poświęcona ocenie jakości pracy ludzi. Co więcej, wskazówki Baldrige'a rozpoczynają badanie systemu od „Planowania i zarządzania zasobami ludzkimi". W tym punkcie ubiegający się o nagrodę Baldrige'a opisują, w jaki sposób udaje im się pogodzić plany dotyczące zasobów ludzkich z ich realizacją.

Jako przykład możemy potraktować Winstona Chen, byłego prezesa firmy Solectron — producenta płytek obwodów drukowanych i innych komponentów do komputerów, który zdobył w 1991 roku nagrodę Baldrige'a. Chen opisuje, w jaki sposób ciągła odnowa zasobów ludzkich staje się fundamentem strategii biznesowej zakrojonej na światową skalę:

> Jedynym sposobem na to, by dotrzymać kroku konkurencji i zabezpieczyć się na przyszłość, jest inwestowanie w wewnętrzny rozwój. Musimy zachęcić naszych pracowników do tego, żeby wzięli na siebie odpowiedzialność wobec udziałowców i właścicieli firmy za wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Jeśli chcesz konkurować na rynku tylko poprzez utrzymywanie najniższych kosztów, to możesz to robić w wielu krajach. Ale jeśli chodzi o Stany Zjednoczone, to kompetencje intelektualne pracowników muszą odgrywać w biznesie większą rolę.

---

[10] Meyer, Richard, „Patent Management", *Financial World*, 29 września 1992, s. 56.

> Informowanie pracowników o perspektywach i przyszłości firmy jest bardzo ważne. Szkolenia są podstawą każdej filozofii biznesowej. Ludzie są największym bogactwem firmy. Mamy budynki i części, ale bez ludzi nie mielibyśmy nic.
>
> Pracownicy Solectron spędzają 100 godzin rocznie (czyli 5,5% czasu pracy) na szkoleniach poświęconych nowym technologiom, przywództwu, motywacji i innej tematyce biznesowej. W branżach związanych z wykorzystaniem zaawansowanych technologii 20% wiedzy pracowników staje się każdego roku nieaktualne. Musimy ciągle się szkolić, inaczej nasze kwalifikacje staną się w ciągu 5 lat nieadekwatne do szybko zmieniającej się rzeczywistości[11].

Benchmarking jest podstawowym narzędziem wspomagającym działania menedżerów w kierunku integracji planów i praktyk dotyczących zasobów ludzkich ze strategicznym planem firmy. Dla firm takich jak Solectron, które postrzegają zarządzanie zasobami ludzkimi jako źródło przewagi konkurencyjnej, umiejscowienie właściwych ludzi o właściwych kwalifikacjach na właściwych stanowiskach, a potem ciągłe szkolenie i rozwijanie ich umiejętności, jest regułą. Benchmarki operacyjne pomagają menedżerom ocenić wydajność działów, którymi zarządzają, biorąc pod uwagę takie czynniki jak utrzymanie zatrudnienia, szkolenia, uczenie się i wydajność. Benchmarking najlepszych praktyk wskazuje najbardziej skuteczne rozwiązania i procedury służące wdrożeniu skutecznego planowania i działań związanych z zasobami ludzkimi.

Firma Ritz-Carlton Hotels, laureat nagrody Baldrige'a w 1992 roku, wdrożyła system benchmarków do procesu rekrutacji i wyboru nowych pracowników. Ta sieć luksusowych hoteli inwestuje różne zasoby w pielęgnowanie kultury firmy skupiającej się na obsłudze klienta, a benchmarking zasobów ludzkich umożliwia menedżerom podejmowanie trafniejszych decyzji o zatrudnieniu. Ritz-Carlton przeprowadził studium porównawcze w celu poznania pożądanych cech charakteru potencjalnie najlepszego kandydata na prawie każde stanowisko w hotelu. Następnie opracował proces wstępnych rozmów kwalifikacyjnych, dzięki któremu można stworzyć profile kandydatów według tych samych kryteriów. Udzielone odpowiedzi tworzą profil osobowościowy kandydata, który potem może być porównany do najlepszego profilu wzorcowego na dane stanowisko. W ten sposób Ritz-Carlton może lepiej ocenić, czy cechy charakteru i kwalifikacje kandydata są wystarczające do wykonywania pracy na danym stanowisku i odniesienia sukcesu. Ten system, traktowany jako wstępny wskaźnik

---

[11] Chen, Winston, „Lead By Example: Use High Personal Standards, Not Words, to Motivate Performance", z biuletynu zarządu Tom Peter *On Achieving Excellence*, sierpień 1993, tom 8, wydanie 8, s. 5 – 6.

jakości pracy kandydatów, okazał się bardzo skuteczny. Dzięki niemu firma Ritz-Carlton zatrudniała lepszych pracowników i zatrzymywała ich dłużej niż konkurencja.

Benchmarking zasobów ludzkich jest bardzo istotny jeszcze z tego względu, że wiele procesów ogólnych związanych z zasobami ludzkimi ma zastosowanie w wielu firmach i branżach. Procesy ogólne takie jak selekcja i rekrutacja, wstępne przeszkolenie, szkolenia, rozwój, system nagradzania i oceny okresowe pracownika mają zastosowanie niemal w każdej branży i organizacji. To sprawia, że porównania między branżami i nabywanie wiedzy jest coraz łatwiejsze i ważniejsze. Benchmarking zasobów ludzkich jest bardzo często wykorzystywany w następujących działaniach operacyjnych:

1. *System rekrutacji i selekcji.* Dane benchmarkingowe umożliwiają menedżerom porównanie skuteczności procesu rekrutacyjnego firmy względem podobnych systemów konkurencji i innych firm działających na tym obszarze. Za pomocą kluczowych benchmarków, takich jak wskaźnik przyjęć kandydatów, rotacja kadr i czas cyklu rekrutacji, można szybko określić efektywność procesu rekrutacji. W rezultacie informacje o najlepszych praktykach mogą pomóc kierownictwu dostroić lub zrestrukturyzować proces selekcji i strategię firmy. Pod wpływem benchmarkingu najlepszych praktyk niektóre firmy zaniechały szukania kandydatów na uczelniach, a postawiły na pozyskiwanie pracowników z innych firm; niektóre przedsiębiorstwa wycofały swoje ogłoszenia o pracę i rozpoczęły poszukiwania pracowników wewnątrz własnej organizacji. Dzięki benchmarkingowi menedżerowie mogą dowiedzieć się, jak dotrzymać kroku trendom branżowym i sprostać zmianom rynkowym. Zaopatrzone w takie informacje, kierownictwo może dostosować krótkoterminową strategię rekrutacji i przewidzieć długookresowe zmiany strukturalne w możliwościach, zróżnicowaniu i podaży siły roboczej.

2. *Rozwój i nauka pracownika.* Były prezes firmy Solectron Winston Chen twierdzi, że w jego branży ok. 20% wiedzy pracowników staje się każdego roku nieaktualne. Dlatego ciągły rozwój kwalifikacji i szkolenia są niezbędnym elementem utrzymania konkurencyjności firmy. Benchmarking jest zasadniczym narzędziem wspomagającym menedżerów zasobów ludzkich w ocenie adekwatności, jakości i względnej pozycji rozwoju pracownika w takich dziedzinach jak edukacja, szkolenia, przekwalifikowanie, okresowe oceny pracowników, planowanie kariery i upodmiotowienie. Wzorce wynikające z badań benchmarkingowych pozwalają ocenić obecny poziom kwalifikacji pracowników i jednocześnie

stanowią wskazówki, w którym kierunku pracownicy powinni się rozwijać.

3. *Relacje między pracownikami.* Dawno temu pewien mędrzec obserwujący przedsiębiorstwa zauważył, że: „klient otrzymuje to, na co zasłużyło kierownictwo". W związku z tym obsługa klienta czasem jest świetna, a czasem kiepska. Tak czy inaczej relacje między pracownikami i ich morale wpływają na jakość obsługi klienta. Firmy, które potrafią docenić swoich pracowników i skutecznie informują ich o wartościach organizacji, zazwyczaj dostarczają klientom lepsze produkty i usługi. Analizy benchmarkingowe pomagają w ocenie wewnętrznych wskaźników wydajności, takich jak poziom satysfakcji pracowników i jego trendy, pretensje i urazy, współczynnik zgłaszanych przez pracowników sugestii, poziom zaangażowania pracowników, poziom rotacji kadr i statystyka wypadków w pracy. Najlepsze praktyki ułatwiają zrozumienie, jak firma może umocnić swoje mocne strony i zlikwidować słabe.

4. *Systemy wynagradzania i motywacji.* Nadchodzące co pewien czas fale restrukturyzacji, redukcji zatrudnienia i reorganizacji w korporacjach mają przynajmniej jeden wspólny mianownik: zarówno od kierownictwa, jak i pracowników wymaga się wykonywania więcej pracy za mniejsze wynagrodzenie. W dzisiejszych czasach w firmach o płaskiej strukturze organizacyjnej, nastawionej na klienta, pracownicy oddelegowani do obsługi klienta mają większe uprawnienia i szerszy zakres podejmowania decyzji, odpowiedzialności i podejmowanego ryzyka. Od kierownictwa oczekuje się poprawy wyników, a jednocześnie daje mu się do dyspozycji skromniejsze środki. Aby dokonać takich herkulesowych wyczynów, system motywacyjny pracowników musi być przygotowany na takie wyzwania. Dlatego coraz większe znaczenie zdobywają systemy nagród, wyrażania uznania, premiowania i wynagradzania. Benchmarking dostarcza menedżerom danych dotyczących działania i zastosowania najlepszych praktyk, które pomogą im ocenić adekwatność systemu motywacyjnego pracowników i zmodyfikować w taki sposób, aby wspierał strategię firmy.

5. *Zespoły pracowników, które są wydajne i samodzielne; zaangażowanie pracowników i przekazanie im większych uprawnień.* Nieustające poszukiwania sposobów poprawy wydajności zaprowadziły wiele firm do zbadania nowych struktur, strategii, zasad i koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Rezultatem jest rewolucja w obecnym sposobie współpracy między pracownikami. Pracownicy każdego szczebla hierarchii organizacyjnej przejmują nowe funkcje i zakresy obowiązków, coraz częściej pracują również

w zespołach, które mają więcej swobody w zarządzaniu takimi zagadnieniami jak zatrudnianie nowych pracowników, zwalnianie, nagradzanie, wyrażanie uznania, przygotowywanie budżetu czy wyznaczanie celów operacyjnych. Mają również udział w zyskach wygenerowanych poprzez poprawę jakości. Benchmarking jest zasadniczym narzędziem, którym posługuje się firma w monitorowaniu i badaniu tych nowych struktur i zasad współpracy.

6. *Skład, zróżnicowanie, rozkład pracy i dobre samopoczucie pracowników.* Zmiany strukturalne w miejscu pracy są widoczne w gruntownych zmianach demograficznych i indywidualnych oczekiwaniach pracowników. Organizacje otwierają się na coraz bardziej zróżnicowane grupy pracowników. Zdają sobie jednocześnie sprawę z tego, że zadowoleni pracownicy pracują lepiej. Dlatego przedsiębiorstwo, które chce odnieść sukces, przygotowuje się do zmian społecznych, takich jak większa liczba kobiet i przedstawicieli mniejszości (np. rasowych) wśród pracowników, a także przywiązuje większą wagę do spraw socjalnych, takich jak opieka dzienna dla dzieci, opieka dla osób starszych lub elastyczne godziny pracy. Dzięki benchmarkingowi kierownictwo może nadążać za najlepszą strategią wykorzystania siły roboczej.

Benchmarking i możliwości dostawców

„Jeśli czysta woda wypływa z górnego strumienia, to nie ma potrzeby jej oczyszczać w dolnej jego części" — mówi Hiroto Kagami, doświadczony menedżer zajmujący się sprawami zapewnienia jakości w firmie Canon. Ta mądrość jest fundamentem, na którym międzynarodowe organizacje coraz częściej łączą strategie operacyjne z bezpośrednimi możliwościami ich dostawców. Firma nie może świadczyć usług na światowym poziomie, jeśli firmy dostarczające jej materiały, części, pracowników czy inne komponenty są trzeciej kategorii. „Jeśli zamierzamy być wzorcową firmą dostarczającą sprzęt końcowemu użytkownikowi, to nasi dostawcy muszą być wzorcowymi dostawcami części" — mówi Anthony Pollock, menedżer odpowiedzialny za zakupy towarów w Ameryce Północnej w firmie Xerox. — „Po prostu inaczej to nie działa"[12]. Xerox i inne wiodące firmy zmodyfikowały tradycyjne relacje między klientem a dostawcą. Negocjacje cenowe nie są już jedynym czy najważniejszym wymiarem tych relacji. Xerox traktuje dostawców jak partnerów lub wspólników we wspólnym przedsięwzięciu. Co za tym idzie, Xerox skrócił listę dostawców z 5000 we wczesnych latach 80. do 420 w 1993 roku. Xerox

[12] David, Gregory E., „Supplier Management — Xerox", *Financial World*, 28 września 1993, s. 2.

ściśle współpracuje z tą mniejszą grupą dostawców, podpisuje z nimi wieloletnie kontrakty, dzieli się informacjami na temat planów operacyjnych, angażuje w proces projektowania nowych produktów i rozwoju już istniejących, a także dostarcza im dokładne wytyczne co do wymaganej jakości oraz zapewnia odpowiednie szkolenia, żeby dostawcy mogli spełniać te wysokie wymagania.

Jeśli traktuje się dostawców jak partnerów, to ich rola w planowaniu strategicznym staje się bardzo ważna. Dlatego wybór kompetentnych dostawców jest z punktu widzenia strategii firmy kluczowy. Mając kompetentnych dostawców, firma ma większe szanse na osiągnięcie sukcesu na rynku docelowym. Benchmarking ułatwia firmie ocenę poziomu kompetencji w szybko zmieniającym się i konkurencyjnym otoczeniu biznesowym. Tego typu informacje są niezbędne, żeby we wzajemnej współpracy określić standardy jakości, a także rozwijać je i dzielić się informacjami o nich, oraz opracować plany poprawy jakości.

Przykładem tego, jak zmienił się sposób zarządzania dostawcami, może być historia firmy Motorola. W 1985 roku Motorola przeprowadziła badania benchmarkingowe praktyk związanych z zarządzaniem dostawcami w firmie Xerox. Ówczesny dyrektor do spraw zakupów i materiałów określił spotkanie z pracownikami Xeroksa jako religijne nawrócenie[13]. Motorola uczyła się szybko i coraz większą uwagę przywiązywała do stosunków z dostawcami. Celem, jaki wyznaczyła sobie Motorola, było produkowanie wyrobów o minimalnej awaryjności. Motorola chciała, aby jej dostawcy zobowiązali się do poprawy jakości dostarczanych części. W 1989 roku Motorola wysłała list do wszystkich swoich dostawców, w którym wymagała od nich podjęcia próby zdobycia prestiżowej Nagrody Jakości im. Malcolma Baldrige'a w ciągu pięciu lat. Listy te zostały wysłane w ciągu sześciu miesięcy od zdobycia przez Motorolę nagrody Baldrige'a w kategorii producentów. Dlaczego Motorola narzuciła swoim dostawcom taki wymóg? Ponieważ zdała sobie sprawę z tego, że będzie w stanie dostarczać swoim klientom produkty wolne od wad, jeśli od dostawców będzie otrzymywać wolne od wad części, sprzęt, komponenty i surowce. Bez względu na to, jak wysokiej jakości byłby proces produkcyjny w Motoroli, firma nie osiągnęłaby swoich celów jakościowych, gdyby dostawcy nie zapewniali takiego samego poziomu jakości w swoich firmach. Zarząd firmy Motorola z własnego doświadczenia wiedział również, jak wiele można się dowiedzieć i nauczyć o standardach jakości firmy, oceniając je według kryteriów Baldrige'a. Proces ubiegania się o nagrodę

[13] Ibid.

Baldrige'a miał być świetnym sposobem na to, aby dostawcy sami dowiedzieli się czegoś o panujących u nich standardach jakości, oraz na zachęcenie ich do rozpoczęcia programu poprawy jakości. Niektórzy dostawcy skarżyli się, że pomysł Motoroli był czymś w rodzaju rózgi, na co kierownictwo Motoroli odpowiadało, że dostawcy nie *muszą* ubiegać się o nagrodę Baldrige'a, ale wtedy zapewne stracą kontrakty Motoroli.

W rezultacie w ocenie systemu zarządzania dostawcami, którym posługiwała się Motorola, jej dostawcy wykazywali stały wzrost standardów jakości. Niemal 10 lat po tym, jak Motorola przeprowadziła benchmarking systemu zarządzania dostawcami w firmie Xerox, proces certyfikacji i zarządzania dostawcami w Motoroli sam stał się systemem światowej klasy, wartym benchmarkingu. Zarówno systemy Motoroli, jak i Xeroksa traktują dostawców jak czynniki umożliwiające wykonanie planu strategicznego.

Zapożyczanie strategii i planowanie sukcesu

Wszystkie firmy odnoszące sukcesy są więźniami kultury przedsiębiorstwa i tradycyjnych paradygmatów, według których do tej pory konkurowały. Badanie firm, które odniosły sukces rynkowy na całym świecie, pokazuje, że jest wiele strategii pozwalających im skutecznie konkurować. Dlatego coraz więcej przedsiębiorstw studiuje sprawdzone strategie i dostosowuje najlepsze rozwiązania tych strategii do swoich potrzeb. W lata 80. Bath Iron Works, czwarta co do wielkości stocznia w Stanach Zjednoczonych, dostarczała swoje wyroby tylko jednemu klientowi — Marynarce Wojennej USA. Kiedy w 1991 roku nagle skończyła się zimna wojna, marynarka nie potrzebowała już dużych okrętów wojennych. Ten diametralny zwrot w potrzebach klienta stał się zagrożeniem dla istnienia stoczni. Duane D. „Buzz" Fitzgerald, dyrektor generalny stoczni, stwierdził, że jego firma powinna obmyślić nowy plan strategiczny. Zamiast jednak zaczynać od zera, Fitzgerald wysłał czteroosobowy zespół wiceprezesów do kilku stoczni w Holandii, które już zdywersyfikowały swoich odbiorców, gdzie mieli wykonać badanie benchmarkingowe. Zespół benchmarkingowy odkrył, że stocznie holenderskie, oprócz budowania statków, wykorzystują swoje moce przerobowe, projektując i budując kotły, obudowy zabezpieczające do zbiorników paliwa radioaktywnego przy reaktorach jądrowych i mosty. Wyniki tego benchmarkingu umożliwiły Bath Iron Works ponowne określenie mocnych stron firmy i zmianę kierunku strategii. Ostatecznie Fitzgerald stwierdził, że „Może nasze kluczowe kompetencje to nie budowanie statków, ale raczej projektowanie, produkowanie,

integracja i testowanie złożonych struktur. Oczywiście, statki też wchodzą w grę, ale nie tylko one”[14].

Zamiast budować strategię od zera, Bath Iron Works wykorzystał benchmarking do zbadania sprawdzonych strategii i koncepcji firm, które stopniowo zdywersyfikowały swoją ofertę. Wyniki benchmarkingu zachęciły Bath Iron Works do porzucenia wąskiej specjalizacji i otwarcia się na potrzeby rynku. Dzięki benchmarkingowi stocznia mogła powtórnie określić swoje mocne strony i przyszłe perspektywy. Zebrane podczas benchmarkingu informacje o sukcesach i porażkach innych firm oraz sprawdzonych koncepcjach stanowią podstawę formułowania i przewidywania potencjalnego sukcesu planu strategicznego.

Podsumowanie

Benchmarking jest niezwykle przydatnym narzędziem strategii. Umacnia proces planowania i pomaga w myśleniu strategicznym. Coraz częściej benchmarking jest stosowany w obszarze strategii organizacyjnej. Najważniejsze przykłady wykorzystania benchmarkingu zawarte są w poniższym zestawieniu:

- Opracowanie benchmarków, czyli porównywalnych wskaźników efektywności, jest niezwykle istotne w procesie planowania (udział w rynku, produkty, usługi, wydajność, poziom satysfakcji klienta, koszty).
- Dzięki benchmarkingowi firmy łatwiej mogą przewidzieć przyszłe działania konkurencji. Takie prognozy konkurencyjne odgrywają dużą rolę w ocenie adekwatności krótkoterminowych lub długoterminowych celów lub zadań.
- Dzięki benchmarkingowi firma może wykorzystać wewnętrzne lub zewnętrzne zasoby w celu zdobycia przywództwa rynkowego.
- Benchmarking pobudza firmę do planowania długoterminowego, zapewniającego konkurencyjność kluczowych procesów biznesowych.
- Benchmarking pomaga w określeniu najlepszych praktyk we wdrażaniu technologii wspierających strategię długoterminową.
- Dzięki benchmarkingowi firma może ocenić swoje własne struktury i systemy operacyjne pod względem przystosowania do skutecznego realizowania strategii.

---

[14] Biesada, Alexandra, „Strategic Benchmarking”, *Financial World*, 29 września 1992, s. 30 – 31.

- Benchmarking pomaga określić najlepsze praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi — pozwala to w pełni rozwinąć umiejętności i kwalifikacje pracowników, co również przyczyni się do realizacji strategii firmy.
- Benchmarking pomaga w ocenie możliwości i kompetencji dostawców i wspomaga zarządzanie relacjami z dostawcami.
- Dzięki obserwacji konkurencyjnych koncepcji stosowanych skutecznie przez inne firmy i przystosowywaniu ich do potrzeb firmy, benchmarking pomaga rozwijać, udoskonalać i poprawiać strategię.

Benchmarking nie jest jedynie dodatkiem do planowania strategicznego. Nie jest też jednorazowym przedsięwzięciem podejmowanym w celu przygotowania raportu w cyklu budżetowym. Wręcz przeciwnie, jest charakterystyczną cechą skutecznego rozwoju strategii. Jest stałym czynnikiem wspomagającym projektowanie, planowanie i myślenie strategiczne.