

Robert Kowalak

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

BENCHMARKING W REALIZACJI STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wstęp

Po wejściu Polski do Unii Europejskiej zmiany w otoczeniu gospodarczym dokonują się w coraz większym stopniu. Okazuje się, że polscy przedsiębiorcy, zarówno ci zaliczani do sektora MSP, jak i ci posiadający dużą wartość aktywów i przychodów ze sprzedaży, bez problemu zaaklimatyzowali się w nowej rzeczywistości. Nie oznacza to jednak, że wejście w struktury europejskie nie niesie za sobą zagrożeń. Mija obecnie rok od połączenia, więc konkurencja z pozostałych krajów jeszcze nie w pełni spenetrowała rynek polski. Kapitał zagraniczny z Unii Europejskiej niesie ze sobą nie tylko pieniądze, ale to co ważniejsze, wiedzę i doświadczenie w działaniach w warunkach konkurencji. Istotne jest więc to, aby polscy przedsiębiorcy zrozumieli w pełni mechanizmy działania wspólnego rynku europejskiego i stosowali podobne instrumenty zarządzania, jak ich „zachodni koledzy”.

Jednemu z tych instrumentów, benchmarkingowi, jest poświęcony niniejszy artykuł. W artykule postawiono sobie za cel pokazanie związków między zastosowaniem benchmarkingu w przedsiębiorstwie a realizowaną przez nie strategią.

2. Istota benchmarkingu

Benchmarking określany jest jako proces związany z poszukiwaniem najefektywniejszych metod, pozwalających osiągnąć przewagę konkurencyjną. A. Węgrzyn [1, s. 82-83] zaprezentował aż 23 różne definicje benchmarkingu. Istota wszystkich z nich skupia się na następujących założeniach:

- porównuje się przedsiębiorstwo z najefektywniejszymi,
- uczy się od najlepszych,

- doskonalą procesy i działania występujące w przedsiębiorstwie.

Na bazie tych założeń dokonano podziału benchmarkingu według różnych kryteriów. W literaturze najczęściej występuje podział rodzajowy na:

- benchmarking konkurencyjny, tzw. zewnętrzny,
- benchmarking wewnętrzny,
- benchmarking funkcjonalny.

Benchmarking zewnętrzny dokonuje porównań z przedsiębiorstwami działającymi w tym samym sektorze działalności. Istotą tego typu benchmarkingu jest znalezienie lidera w sektorze i osiągnięcie podobnej do niego efektywności działania. Benchmarking wewnętrzny służy poprawie organizacji działania przedsiębiorstwa poprzez porównania wewnątrz jednostki. Porównań dokonuje się między wyodrębnionymi jednostkami wewnętrznymi, którymi mogą być zakłady, oddziały lub wydziały. W ramach benchmarkingu funkcjonalnego porównuje się przedsiębiorstwo z innymi organizacjami, nawet tymi spoza tego samego segmentu rynku. Porównania mają służyć wdrażaniu różnych najlepszych rozwiązań, nawet mogących z początku wydawać się niemożliwe do zastosowania w przedsiębiorstwie. Porównania tego typu uznaje się za najbardziej kreatywne, gdyż wskazują na otwartość menedżerów lub właścicieli na nowatorskie pomysły. W taki sposób w krajach Unii Europejskiej powszechnie został wdrożony sam benchmarking.

Innym kryterium jest kryterium przedmiotowe, które dokonuje podziału benchmarkingu na:

- benchmarking strategiczny,
- benchmarking wyników działania,
- benchmarking procesów.

W ramach benchmarkingu strategicznego dokonuje się porównań procesów, działań oraz procedur na poziomie strategicznym. Dlatego też ujmuje się w nim:

- analizy produktów już wytwarzanych z uwzględnieniem przyszłej strategii w zakresie wymiany produktów; przedsiębiorstwo powinno analizować zmienność asortymentu u konkurencji, wdrażanie nowych technologii produkcji itp.,
- analizę rynku związaną z oceną zdolności wchłaniania produktów wytwarzanych w sektorze przez rynek; właściwa identyfikacja potrzeb klienta, liczby i udziału rynkowego konkurencji pozwoli osiągnąć założone cele,
- formułowanie ogólnej strategii, związanej z realizacją misji ujętej w strategicznej karcie wyników,
- planowane i dokonywane inwestycje; inwestycje konkurencji pozwolą dokonać oceny ich zdolności wytwórczych, możliwości osiągnięcia najwyższej jakości produktów, szybkości przepływu informacji itp.,
- ocenę działalności badawczo-rozwojowej; wdrażanie nowoczesnych technologii wytwarzania, podnoszących konkurencyjność produktów,

powoduje, że koniecznością staje się stałe podpatrywanie najlepszych; kierunki działalności badawczo-rozwojowej są ściśle związane z określoną w przedsiębiorstwie strategią.

Benchmarking wyników działania jest związany z porównywaniem się wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa w ramach tych procesów, które decydują o poziomie jego efektywności, zarówno w aspekcie ekonomicznym, jak i operacyjnym. W ramach tego benchmarkingu nadaje się rangi przedsiębiorstwom (benchmarking zewnętrzny) lub oddziałom (benchmarking wewnętrzny) według określonych kryteriów (lub jednego kryterium). Często takim kryterium jest wielkość przychodów ze sprzedaży, zysku, wygenerowanych dodanych przepływów pieniężnych. W Polsce najpopularniejszym kryterium są przychody ze sprzedaży (rankingi publikowane w „Polityce” lub „Rzeczpospolitej”). Coraz popularniejszym kryterium jest osiągnięcie dodatniej ekonomicznej wartości dodanej EVA.

Benchmarking procesów ujmuje porównania procesów i procedur stosowanych przez przedsiębiorstwa oraz sposobów ich przełożenia na osiągane wyniki. Procesy muszą być opisane przez właściwe zmienne, którymi mogą być koszty lub zasoby w postaci pracowników. Jednocześnie korzystne jest rozdzielenie porównań w zakresie procesów zaopatrzenia, produkcji i sprzedaży. Pozwoli to na jednoczesne wykorzystanie benchmarkingu zewnętrznego i benchmarkingu funkcjonalnego.

3. Strategia przedsiębiorstwa

Strategia przedsiębiorstwa jest rezultatem wyboru dokonanego przez menedżerów z zamiarem określenia sposobu jego funkcjonowania w przyszłości. Muszą oni zdiagnozować otoczenie, aby dokonać oceny możliwych wariantów działania dotyczącego rozwoju. W praktyce upowszechnił się pogląd, że dla przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 20 osób jasno określona strategia jest kluczowym elementem powodzenia na rynku.

Podstawową analizą przeprowadzaną przez przedsiębiorstwa jest analiza sektorowa. W ramach czynników wyróżniających dany sektor wyróżnia się:

- asortyment produktów,
- rodzaj prowadzonej działalności,
- zasięg oddziaływania.

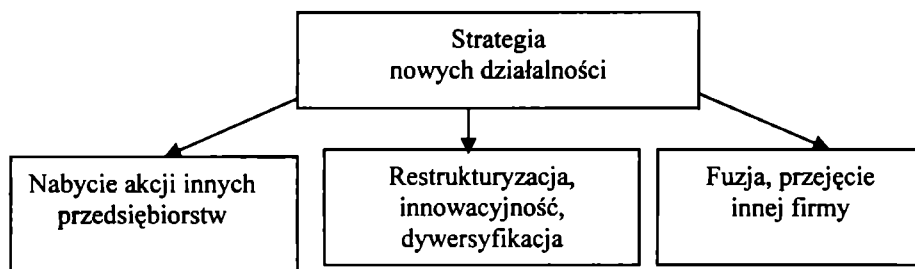
Dokonywanie działań w ramach decyzji strategicznych związane jest atrakcyjnością atrakcyjnością sektora, w którym działa przedsiębiorstwo, oraz możliwością jego rozwoju. Inaczej będzie się oceniać zmiany w sektorze przemysłu ciężkiego, a inaczej w przemyśle elektronicznym, sektorze informatycznym czy w sektorze przemysłu lekkiego. Jednocześnie menedżerowie muszą zwrócić uwagę na inne sektory, w których przedsiębiorstwo mogłoby rozpocząć działalność. Mogą to

być sektory o zbliżonej działalności lub zupełnie odmienne. W pierwszym przypadku ryzyko niepowodzenia jest mniejsze, gdyż można łatwiej rozpoznać konkurencję i dokonać tego po niższych kosztach. Rozpoczęcie działalności w sektorach, z którymi menedżerowie nie mieli w ogóle do tej pory do czynienia, i poniesienie porażki może przyczynić się nie tylko do utraty środków finansowych, ale również spowodować utratę płynności w dotychczasowej działalności lub, w skrajnym przypadku, przyczynić się do upadłości.

W analizie strategicznej w ramach sektora niezbędne jest ustalenie własnej pozycji konkurencyjnej. Przyjmuje się, że w jej ramach powinno się dokonać:

- diagnozy bieżącej pozycji konkurencyjnej,
- diagnozy przyszłej pozycji konkurencyjnej, którą przedsiębiorstwo osiągnie w wyniku realizowanej misji i przyporządkowanych jej celów.

Spojrzenie na nowe obszary działalności może dotyczyć nowych produktów lub nowych rynków. Różne kierunki realizacji strategii w tej sytuacji prezentuje rys. 1.



Rys. 1. Kierunki strategii w nowej działalności

Źródło: opracowanie własne.

Ustalona strategia w przedsiębiorstwie ma wpływ na styl zarządzania, który:

- wpływa na wyznaczanie nowych dróg; menedżerowie ustalają, którą technikę zarządzania wdrożyć, aby przedsiębiorstwo stale się rozwijało; muszą uwzględniać zmiany w technologiach, otwieranie się nowych rynków zbytu, koncentrację konkurencji itp.;
- decyduje o organizacyjnych aspektach działalności przedsiębiorstwa. Organizacja musi zapewnić właściwy przepływ informacji między wewnętrznymi jednostkami, spowodować, aby każdy jej element zwiększał wartość firmy;
- motywuje i rozbudza entuzjazm u pracowników; dobrze zmotywowany pracownik pozwala na osiągnięcie celów i realizację strategii w krótszym okresie i często po niższych kosztach; tacy pracownicy są zdecydowanie bardziej kreatywni i skory do prezentacji pomysłów mogących podnieść efektywność działalności przedsiębiorstwa.

Skuteczność zastosowania benchmarkingu powinna być mierzona w każdym etapie opracowywania i realizowania strategii, czyli:

- rozpoznania trendów, które wpłyną na przyszłość przedsiębiorstwa,
- określenia kierunków zmian,
- opracowania strategii zmian,
- wdrożenia wypracowanej strategii.

W każdym z etapów można wskazać różne sposoby porównań stosowanych w benchmarkingu. W ramach rozpoznania trendów zastosowanie ma głównie benchmarking funkcjonalny, wskazujący na twórczą penetrację rynków w poszukiwaniu wszelkich najlepszych rozwiązań. Przy opracowaniu kierunków zmian i strategii większe zastosowanie ma benchmarking zewnętrzny, gdyż za jego pomocą porównuje się wdrażane rozwiązania z konkurencją (starą lub nową). W fazie wdrażania strategii, aby zapewnić jej sukces, powinno się wykorzystać każdą formę porównań.

4. Relacje między benchmarkingiem a strategią

W literaturze umiejscawia się benchmarking w dwóch obszarach: zarządzania i controllingu, i w obu traktuje się go jako instrument wspomagający te systemy. Łączy je na pewno powiązanie z realizowaną strategią, nierozzerwalnie łączącą się z misją, uwarunkowaniami wewnętrznymi i zewnętrznymi przedsiębiorstwa.

Aby wprowadzić w życie benchmarking, należy przeprowadzić analizę, w ramach której uzyska się odpowiedź na pytania:

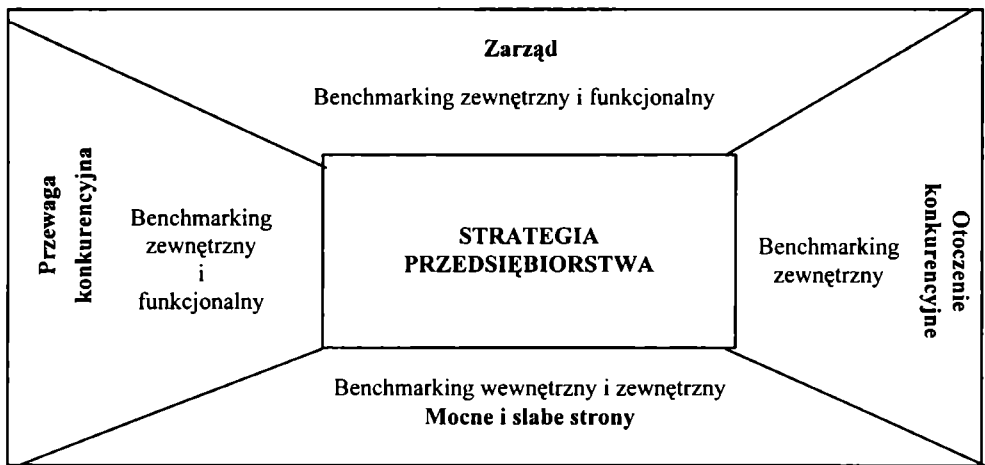
- Jaki jest typ przewagi nad konkurencją? Czy porównania w ramach benchmarkingu zewnętrznego dotyczą kilku sektorów, czy tylko jednego? Jest to związane z tym, że przedsiębiorstwo może dokonać dyferencjacji produktów lub skoncentrować się tylko na jednym segmencie rynku, aby w ten sposób osiągnąć przewagę konkurencyjną.
- Jaki jest zarząd? Nie ulega wątpliwości, że realizowana strategia jest ściśle związana z wizją członków zarządu. To oni wyznaczają kierunek, w jakim zmierza przedsiębiorstwo. Mogą oni stosować politykę umiarkowaną lub ryzykowną. Benchmarking w tej sytuacji jest pomocny poprzez porównanie z przedsiębiorstwami, które stosują podobną politykę, oceniając jednocześnie efekty takiego stylu zarządzania. Benchmarking nie musi się ograniczać jedynie do benchmarkingu zewnętrznego, gdyż można również zastosować benchmarking funkcjonalny.
- Jakie jest otoczenie przedsiębiorstwa? W ramach analizy otoczenia dokonuje się oceny szans i zagrożeń wynikających z prowadzenia działalności w danym segmencie rynku. W tej sytuacji benchmarking zewnętrzny okazuje się

niezbędny, aby umiejscowić przedsiębiorstwo w rankingu z innymi, aby można było się zorientować, czy jest liderem, a jeśli nie, to które miejsce zajmuje.

- Jakie są mocne i słabe strony przedsiębiorstwa? Benchmarking zewnętrzny w tej sytuacji pozwoli ocenić relacje między przedsiębiorstwem a liderem w poszczególnych jego obszarach; pozwala stwierdzić, co należy poprawić, aby osiągnąć przewagę, a w jakiej dziedzinie jest się „na topie” sektora.

Oddziaływanie benchmarkingu na realizację decyzji strategicznych prezentuje

rys. 2.



Rys. 2. Benchmarking a strategia przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Relacje między benchmarkingiem a strategią można rozpatrzeć przez rozwój przedsiębiorstwa i jego pozycję finansową. Rozwój związany jest z osiągnięciem wyznaczonych celów przedsiębiorstwa. Z jego perspektywy wskazuje się kierunki i zakres zmian, jakie powinny zająć w organizacji. Wyróżnia się tu m.in.:

- mechanizm adaptacji przedsiębiorstwa do otoczenia,
- aktywność kierownictwa względem wymagań otoczenia,
- zachowanie się przedsiębiorstwa względem otoczenia,
- udział podmiotów zewnętrznych,
- zakres i stopień specjalizacji [2, s. 10].

Osiągnięcie właściwego poziomu rozwoju zdeterminowane jest przez właściwie prowadzoną strategię w zakresie zaopatrzenia, produkcji, sprzedaży, marketingu, działalności badawczo-rozwojowej czy działalności administracyjnej. Zarządzanie strategiczne ma zapewnić właściwą harmonię między zarządzaniem poszczególnymi działami (najczęściej wyodrębnionymi na potrzeby benchmarkingu w postaci ośrodków odpowiedzialności) a planem strategicznym.

W obszarze finansowym benchmarking znalazł najszersze zastosowanie. Dla większości przedsiębiorców jest to najłatwiejszy i najbardziej zrozumiały sposób porównań. Nie jest jednak tak prosto udzielić odpowiedzi na pytanie, czy mając bardzo dobre wskaźniki finansowe jest się liderem w grupie. Rodzi się także pytanie, czy nie da się już nic poprawić. Długotrwałe stałe trendy wskaźników mogą wskazywać zarówno na postęp, regres, jak i na stagnację. Istotny jest właściwy dobór i interpretacja mierników będących obiektem porównań. Zależy to nie tylko od przedsiębiorstwa, ale i od partnera benchmarkingowego. W przypadku korzystania z profesjonalnych baz danych również może się okazać, że potrzebne dane o sektorze w nich nie figurują. Najczęstszymi porównywanymi przez małych i średnich przedsiębiorców miernikami jest zysk netto oraz wskaźnik rentowności sprzedaży. Duże przedsiębiorstwa porównują wskaźnik rentowności kapitału własnego i, w ostatnich latach, mierniki rynkowe typu EVA, MVA czy SVA.

Mierniki finansowe często stanowią punkt odniesienia oceny realizacji strategii. Jeśli przedsiębiorstwo wyznaczy sobie osiągnięcie np. wskaźnika rentowności kapitału własnego nie mniejszego niż 15%, to będzie do niego dążyć, mając na uwadze oczekiwania akcjonariuszy co do dywidendy.

Właściciele mogą stosować różne strategie dopasowane do możliwości przedsiębiorstwa ze względu na jego wiek. Podobnie benchmarking będzie się kształtował w zależności od etapu jego rozwoju. Inne porównania będą dokonywane na początku działalności (często nie przeprowadzane), inne w okresie stabilizacji, a inne w okresie poszukiwania nowych dróg. Nawet w okresie likwidacji firmy benchmarking można wykorzystać w poszukiwaniach związanych z zakładaniem nowej firmy czy przekazywaniem dotychczasowej.

5. Podsumowanie

Benchmarking w nowych warunkach ekonomicznych może okazać się niezbędnym narzędziem pozwalającym osiągnąć cele strategiczne. Jednocześnie może być pomocny w podnoszeniu jakości świadczonych usług, co umocni przedsiębiorstwo i pozwoli mu stać się liderem nie tylko we własnym sektorze, ale i w całej gospodarce krajowej, a nawet międzynarodowej. Porównywanie się z innymi powinno stanowić stały proces, pozwalający gromadzić niezbędne informacje mogące być wykorzystane w dowolnym momencie, zarówno w analizach o charakterze decyzyjnym, jak i w analizach ogólnych. Umiejscawianie przedsiębiorstwa w różnych rankingach może spowodować przyływ lub odpływ odbiorców, dostawców, w zależności od jego pozycji. Istotna w publicznych rankingach jest wiarygodność instytucji je sporządzających. Inną wagę przypisuje się rankingom publikowanym w prasie, a inną sporządzanym przez wyspecjalizowane agencje, firmy konsultingowe czy urzędy statystyczne.

Literatura

- [1] Węgrzyn A., *Benchmarking*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków 2000.
- [2] *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem na przykładach*, red. E. Urbanowska-Sojkin AE, Poznań 2002.

BENCHMARKING AND STRATEGY OF ENTERPRISE

Summary

In this article is presented relationship between benchmarking and strategy of enterprise. Benchmarking should be popularized within small and medium-sized enterprises, which have own small capital. They have to restrict the risk with their knowledge. Knowing competition let easier look in the future in difficult market.