

Robert Kowalak

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

BENCHMARKING W PROCESIE CIĄGŁEGO DOSKONALENIA

1. Wstęp

Obecne zmiany na rynkach światowych powodują, że konkurencja, która była w dużej części zjawiskiem lokalnym, stała się globalna. Trendy, jakie wystąpiły w ostatnim dwudziestolecu, udowodniły, że konieczna się staje zmiana sposobu zarządzania, gdyż dotychczasowe mogą spowodować, że przedsiębiorstwo zbankrutuje. Problem ten dotyczy nie tylko małych i średnich przedsiębiorstw, które coraz bardziej obawiają się dużych korporacji, ale też dużych jednostek, konkurujących między sobą. W ostatnich latach problem ten się nasilił w związku z dynamicznie rozwijającym się rynkiem chińskim, indyjskim i odblokowaniem rynków byłych krajów postsocjalistycznych. Zaoferowały one nie tylko możliwości zbytu produktów, ale i możliwości produkcji po niższych kosztach. Spowodowało to duży ruch związany z przenoszeniem całych fabryk producentów z krajów o wysoko rozwiniętych gospodarkach lub budową nowych zakładów w krajach o tańszej sile roboczej, niższych kosztach utrzymania fabryk itp. Jednocześnie kraje, które dotychczas były uważane za zacofane, zaoferowały wykształconych, ale tańszych pracowników.

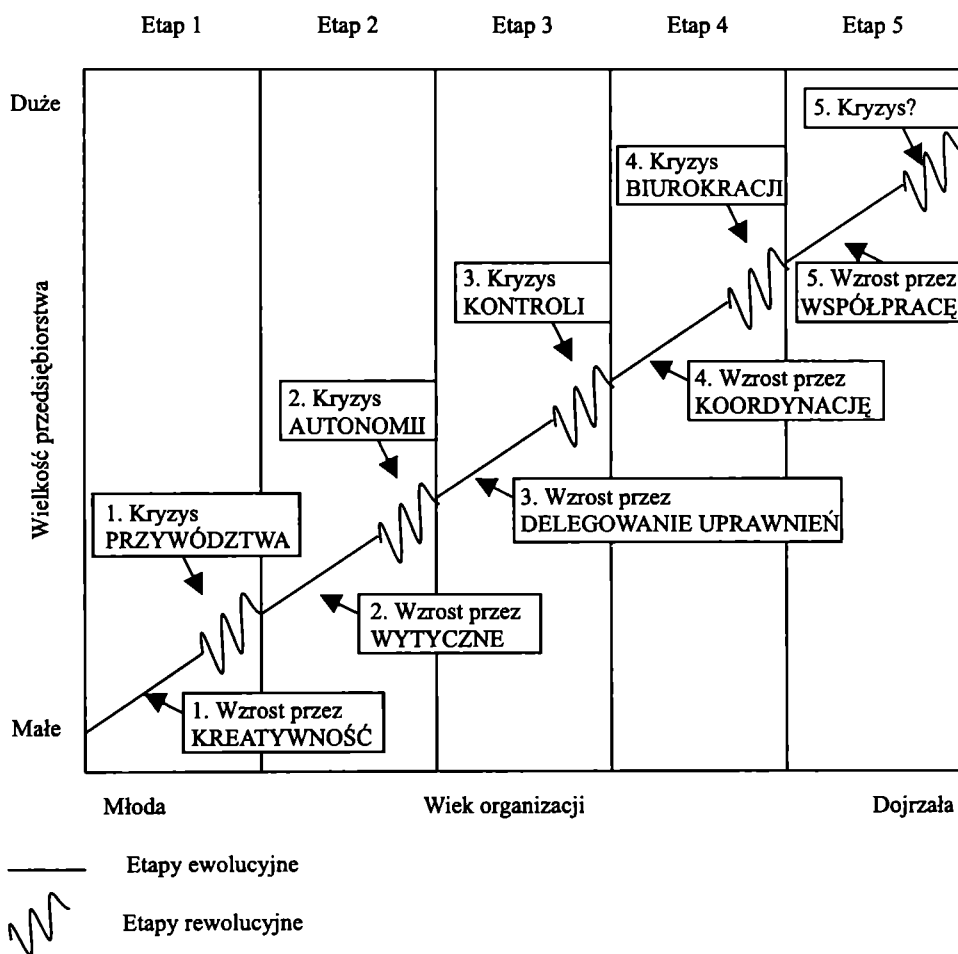
Artykuł ten poświęcono roli benchmarkingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem; uwzględniono przy tym etapy jego rozwoju oraz założono, że każda z organizacji przechodzi etapy zarówno ewolucyjne, jak i rewolucyjne. Jednocześnie postarano się w nim zaprezentować możliwości wykorzystania benchmarkingu w procesie ciągłego doskonalenia.

2. Zarządzanie zmianami

Zmiany są nieodłącznym elementem gry rynkowej. Tempo rozwoju rynków jest obecnie tak duże, że czasami menedżerowie muszą dokonywać zmian w strategii

nie tylko o kilkanaście procent (w ramach rentowności), ale czasami kierunku działalności o 90 lub nawet 180 stopni. Może się to okazać konieczne w sytuacji, gdy prowadzona aktualnie działalność nie rokuje odpowiedniej rentowności, gwarantującej rozwój i konkurencyjność na rynku. Można wręcz stwierdzić, że zmiany są nieuchronne i nieuniknione. Oznacza to, że przedsiębiorstwa muszą być na nie przygotowane poprzez antycypowanie przyszłości.

W życiu gospodarczym zdarzały się przypadki, gdy nowi, dynamiczni konkurenci oraz nowe technologie przez nich wykorzystywane zmieniały oblicze sektora, powodując kłopoty finansowe dotychczasowych liderów. Taka sytuacja wystąpiła w sektorze produkcji komputerów (nieprzystosowanie się do gwałtownych zmian w latach dziewięćdziesiątych XX w. firm Sinclair, ATARI, a nawet Apple), opro-



Rys. 1. Pięć etapów wzrostu przedsiębiorstwa

Źródło: [Clarke 1997, s. 14].

gramowania, a także technologii telekomunikacyjnych. W rozwiniętych kapitałowo rynkach występują przetasowania na listach rankingowych największych i najsilniejszych przedsiębiorstw, co również, jednakże w mniejszym stopniu, ma miejsce w Polsce. Utrzymanie się na rynku w wielu sektorach wymaga dużych nakładów kapitałowych, co przy niskiej rentowności przedsiębiorstwa może spowodować spadek jego wartości w oczach inwestorów. Takie problemy mogą być szczególnie widoczne w organizacjach, które zdobyły pewien status na rynku (dotyczy to głównie tych jednostek, które rozwijały się w bardzo szybkim tempie) i borykają się z trudnościami związanymi ze skalą działalności. Relacje między wielkością przedsiębiorstwa a wiekiem organizacji zaprezentowano na rys. 1.

Układ zaprezentowany na rys. 1 należy uważać za bardzo trafny, gdyż uwzględnia konieczność zmian zarówno ewolucyjnych, jak i rewolucyjnych. Oczywiście rodzi się pytanie w związku z etapem piątym, czy przedsiębiorstwo dojrzałe powinno iść tylko drogą ciągłego doskonalenia, czy również powinno przeprowadzać radykalne zmiany? Jaką rolę może odgrywać *benchmarking* w ustaleniu, czy otoczenie nie zmienia się szybciej niż przedsiębiorstwo? Czy pracownicy na każdym szczeblu są przygotowani do radykalnych zmian, będąc nastawieni na ciągłe doskonalenie? Odpowiedzi na te i podobne pytania pozwolą ustalić, czy w przedsiębiorstwie wystarczające są jedynie ciągłe udoskonalenia, czy konieczne są zmiany o charakterze rewolucyjnym.

3. Istota ciągłego doskonalenia

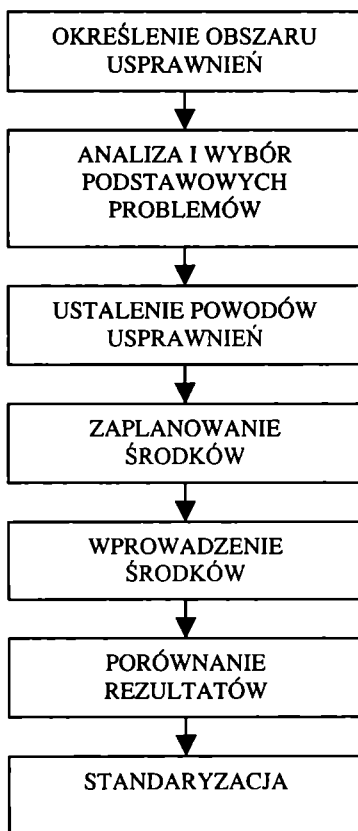
Ciągłe doskonalenie (zwane również *kaizen*) jest podejściem do zarządzania, w którym osiąga się cele poprzez stałe ulepszanie działań występujących w przedsiębiorstwie. Podejście to łączy w sobie wszystkie metody pozwalające na usprawnienia, które można mierzyć za pomocą różnych mierników. Najczęściej efekty są mierzone skróceniem czasu procesów, wyższą jakością produktów, mniejszym zużyciem zasobów itp. Ciągłe doskonalenie występuje w etapach ewolucyjnych, gdzie zmiany wprowadzane są stopniowo i opierają się głównie na własnych doświadczeniach. Analizując cykl życia przedsiębiorstwa, można pokusić się o postawienie tezy, że ciągłe doskonalenie jest domeną przedsiębiorstw dojrzałych, które osiągnęły odpowiedni poziom przychodów ze sprzedaży, a tym samym pozycję na rynku.

W ramach procesów zachodzących w przedsiębiorstwie ciągłemu usprawnieniu może podlegać:

- przebieg procesu, w tym sposób przekształcania użytych zasobów w produkt finalny,
- efektywność, pozwalająca spełnić w pełni oczekiwania klienta w zakresie jakości produktu, przy czym, w zależności od jakości produktu, musi mu być zaoferowana odpowiednia cena,

- wydajność, związana głównie z usprawnieniami o charakterze organizacyjnym oraz techniczno-technologicznym, co bardzo często będzie związane z likwidacją lub zmniejszeniem uciążliwości „wąskich gardeł”,
- czas trwania procesu: usprawnienia skupiają się na skracaniu czasu trwania procesu (produkcyjnego, magazynowania, dostarczenia surowców itp.),
- koszt: usprawnienia będą dotyczyły obniżenia kosztów związanych z procesem, co w ostateczności przenosi się na obniżenie kosztów produktu.

Procedura wdrożenia ciągłego doskonalenia obejmuje siedem etapów, które zaprezentowano na rys. 2.



Rys. 2. Etapy wdrażania ciągłego doskonalenia

Źródło: opracowanie własne.

Sukces ciągłego doskonalenia tkwi w ludziach. To oni stanowią podstawę sukcesu związanego ze zmianami. Dotyczy to zarówno pracowników wyższego szczebla zarządzania (menedżerów), jak i kierowników operacyjnych czy szeregowych pracowników. Każdy na własnym stanowisku widzi najlepiej, jakie

zmiany mogą usprawnić jego pracę, jak i współpracujących z nim pracowników. Filozofia ciągłego doskonalenia uwzględnia mentalność ludzi, według której nagroda pieniężna nie jest najważniejsza. Przyjmuje się założenie, że najwyższym uznaniem i nagrodą dla pracownika jest wdrożenie zaproponowanych przez niego usprawnień w przedsiębiorstwie.

W praktyce wymienia się dwie odmiany ciągłego doskonalenia:

- „pierwsza, związana z podejmowaniem działań w przypadku, gdy po upływie trzech miesięcy od momentu wprowadzenia zmian nie osiągnięto zakładanego poziomu (wartości docelowej),
- druga, związana z podejmowaniem działań w sposób ciągły z okresu na okres” [Nowak, Piechota, Wierzbiński 2004, s. 144].

W przypadku, gdy ciągłe doskonalenie nie spełnia oczekiwań menedżerów, niezbędne może okazać się wprowadzenie zmian radykalnych.

4. Benchmarking a usprawnienia w przedsiębiorstwie

Benchmarking określany jest jako instrument lub narzędzie zarządzania (lub controllingu), które polega na porównaniach w celu usprawnienia działalności przedsiębiorstwa, aby osiągnąć pozycję lidera. W teorii i praktyce wyróżnia się kilka różnych klasyfikacji benchmarkingu. Na potrzeby artykułu wykorzystany zostanie najpopularniejszy podział na: *benchmarking* wewnętrzny, zewnętrzny i funkcyjny (szczegółowy opis klasyfikacji zob. [Węgrzyn 2000]).

Benchmarking wewnętrzny, bazujący na porównaniach w ramach jednostki gospodarczej, ma najszersze zastosowanie w ciągłym doskonaleniu. Zakładając, że większości usprawnień dokonują szeregowi pracownicy lub kierownicy operacyjni, mogą oni dokonywać obserwacji w zasadzie tylko w obrębie jednostki. Zawsze rodzi się pytanie, czy procesy wykonywane w przedsiębiorstwie osiągnęły najlepsze efekty i występują jeszcze jakieś możliwości usprawnień? Jeśli zakład budowany jest od podstaw, oczekuje się przecież, że w momencie jego wybudowania i uruchomienia działalności nie wystąpią procesy zbędne, nieefektywne. Jednakże najczęściej w praktyce tak nie jest, gdyż nie można wszystkiego przewidzieć w trakcie planowania, a każda zmiana zachodząca w przedsiębiorstwie (np. wprowadzenie nowego produktu) może spowodować nieprzewidziane zdarzenia.

Benchmarking zewnętrzny, uwzględniający porównania z innymi jednostkami działającymi w sektorze, może być stosowany przez menedżerów wyższego szczebla. Mają oni możliwości pozyskiwania informacji spoza przedsiębiorstwa, gdyż posiadają najszerszą wiedzę o rynku, konkurencji, partnerach itp. Mają również dostęp do środków finansowych umożliwiających pozyskanie informacji z wywiadowni gospodarczych, agencji ratingowych itp.

Podobna sytuacja występuje w benchmarkingu funkcjonalnym, obejmującym porównania z przedsiębiorstwami spoza sektora, czyli nie będącymi bezpośrednią

konkurencją. Duże doświadczenie kadry kierowniczej decyduje o wdrożeniach rozwiązań dotychczas nie stosowanych w sektorze i o ich sukcesie. Obarczone są one zazwyczaj największym ryzykiem, które może spowodować, że docelowe wartości nie zostaną osiągnięte.

Przykład benchmarkingu dla dwóch badanych przedsiębiorstw na potrzeby oceny zmian zaprezentowano w tab. 1.

Tabela 1. Porównania przedsiębiorstw w aspekcie ciągłego doskonalenia

Rodzaj porównań	Przedsiębiorstwo A	Przedsiębiorstwo B
Wizja	Jasno sprecyzowana wizja rozumiana przez wszystkich pracowników	Wizja określona kilka lat temu Brak prezentacji wizji wszystkim pracownikom mimo dużej ich rotacji
Ukierunkowanie na klienta	Badania przeprowadzane raz na miesiąc, ciągle gromadzenie różnorodnych danych o klientach	Ankiety przeprowadzane raz na rok. Weryfikacja wzoru ankiety raz na dwa lata
Działalność badawczo-rozwojowa	Klient bierze udział w tworzeniu produktu	Klient nie ma wpływu na tworzenie produktu
Struktura organizacyjna	Struktura dynamiczna ukierunkowana na procesy, ich integrację od działań z dostawcami do działań z odbiorcami	Struktura statyczna z wyodrębnionymi klasycznymi ośrodkami odpowiedzialności

Źródło: opracowanie własne.

Analizując informacje o przedsiębiorstwach zawarte w tab. 1, można wywnioskować, że przedsiębiorstwo A może w obecnej sytuacji prowadzić ciągle doskonalenie, w przedsiębiorstwie B zaś wymagane są radykalne zmiany. Nawet jeśli przedsiębiorstwo B obecnie jest jeszcze liderem, to w niedługim czasie utraci swoją dominującą pozycję, którą wypracowało w poprzednich latach.

5. Podsumowanie

Ciągłe doskonalenie nie może być obecnie dokonywane bez benchmarkingu. Z jednej strony jest to wynik możliwości oceny, czy inni wykonują coś szybciej lub lepiej, a z drugiej stwierdzenie, czy działania idą we właściwym kierunku. Często okazuje się, że dynamika zmian zachodzących w przedsiębiorstwie jest zbyt niska i nie przynosi oczekiwanych rezultatów. Zmiany technologiczne są tak znaczne, że niektóre z nich mogą w danej jednostce być przestarzałe już w momencie wdrażania, gdyż konkurencja może pójść krok dalej. Nie dotyczy to oczywiście wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa ani wszystkich sektorów. Jednakże obserwowanie innych, pozwalające osiągnąć status lidera w sektorze, zmniejsza ryzyko związane z niepowodzeniami (które zdarzają się wszystkim przedsiębiorstwom) i zapewnia bezpieczeństwo właścicielom, udziałowcom i akcjonariuszom. Dlatego należy wyrobić w pracownikach nawyk do poszukiwania możli-

wości usprawnień, gdyż bezpieczeństwo przedsiębiorstwa to również ochrona ich miejsc pracy.

Literatura

Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner&Ska, Warszawa 1997.

Nowak E., Piechota R., Wierzbński M., *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.

Węgrzyn A., *Benchmarking*, Antykwa, Kluczbork-Wrocław 2000.

BENCHMARKING IN CONTINUOUS IMPROVEMENT

Summary

The article presents the use of benchmarking in the process of continuous improvement. Managers analysing proposals prepared by workers from improvements units compare them with existing solutions and with solutions applied by other organizational units (e.g. branches, institutions, departments) and with solutions applied by other companies.