

Benchmarking, równać do liderów

Peter F. Drucker, ojciec i guru współczesnego zarządzania mówi, że „Każda decyzja jest jak zabieg chirurgiczny. Jest to interwencja w system i dlatego pociąga za sobą ryzyko szoku. Decyzji niepotrzebnych nie powinno być więcej, niż niepotrzebnych operacji dobrego chirurga” (Peter F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Nowoczesność, Warszawa 1994). Aby to osiągnąć potrzebna jest informacja; a ta jest, jak się obecnie uważa, podstawowym czynnikiem decydującym o sukcesie przedsiębiorstwa i jakości zarządzania. Tak więc dla każdego menedżera jest ona sprawą o znaczeniu zasadniczym.

Wszystko to wydaje się dość proste. Przecież współcześnie dostęp do informacji stał się niezwykle łatwy. Lata '90 XX wieku zapoczątkowały erę informacji, w której „grzęźniemy” coraz głębiej. To dosadne sformułowanie niezwykle trafnie oddaje naturę rzeczy. W gąszczu otaczającej nas informacji poruszać się jest coraz trudniej. Co zrobić, aby odsiać ziarno od plew? Co zrobić, aby podejmować skuteczne decyzje?

Zarządzanie, jako nauka systemowa, radzi sobie i z tym problemem. Spośród wielu technik-narzędzi, jednym z godnych uwagi jest *benchmarking*, metoda, za prekursora której uważa się firmę Xerox. Zresztą do dnia dzisiejszego firma ta uważana jest za lidera w tego typu działaniach. Już w latach '70, kiedy to amerykańskie przedsiębiorstwo musiało stawić czoła japońskiej konkurencji dostrzeżono potrzebę wprowadzenia zarządzania przez jakość. *benchmarking*, jako element tejże, na stałe już zagościł w organizacjach, będąc ciągle doskonalonym i rozwijanym.

Pierwotnie można go było zdefiniować jako stały proces mierzenia, jak również porównywania produktów i usług własnych z najlepszymi firmami uznawanymi za liderów w danej dziedzinie. Obecnie, po upływie blisko ćwierć wieku, przeszedł on wiele przeobrażeń, choć filozofia w dalszym ciągu pozostaje ta sama: uczyć się na doświadczeniach swoich i innych przedsiębiorstwach, niekoniecznie funkcjonujących w tej samej branży. I tak, jak jeszcze kilka lat temu stosowały go tylko duże przedsiębiorstwa, tak teraz jest obecny zarówno w tych średniej wielkości, jak i całkiem małych.

Wszystko to ma raczej związek nie z „zasobnością portfela”, ale z poziomem świadomości kadry menedżerskiej, odpowiedzialnej przecież za podejmowanie decyzji i w gruncie rzeczy za funkcjonowanie struktury.

Wyróżnić możemy obecnie kilka rodzajów *benchmarkingu*, co uzależnione jest od tego, z kim będziemy się porównywać. Tak więc będziemy mieć do czynienia z:

- *benchmarkingiem funkcjonalnym* – porównywaniu się z przedsiębiorstwem z podobnej branży,
- *benchmarkingiem ogólnym* – analizie poddawana będzie firma z zupełnie innej branży,
- *benchmarkingiem współzawodniczym* – z konkurencją.

Jednak bez względu na metodę, którą wybierzemy trzeba pamiętać, aby równać do liderów w swojej klasie.

Przystępując do wykorzystywania tej metody dobrze jest zacząć od własnego podwórka. Tu w korzystnej sytuacji są organizacje posiadające struktury wielooddziałowe. To daje naturalne możliwości ich porównywania. Będziemy tu mieć do czynienia z czwartym rodzajem *benchmarkingu*, który możemy dla uproszczenia nazwać **wewnętrznym**.

I tak np. Coca-Cola będąc firmą globalną, posiadającą sieć fabryk rozmieszczonych na całym globie, może sobie pozwolić na wykorzystywanie właśnie tej metody w procesie ciągłego doskonalenia. Wystarczy np. z Polski pojechać na Węgry (lub na odwrót) i już można czerpać z doświadczeń kolegów, które za chwilę zastosujemy u siebie.

Takie rozwiązanie ma szereg pozytywów, wśród których na pewno zauważalny jest fakt, iż nie trzeba martwić się o poufność przekazywanych informacji, ponieważ i tak nie wychodzą

one na zewnątrz; pozostają więc pod ścisłą kontrolą. Są też, jak w każdej metodzie, pewne cienie. Istnieje niebezpieczeństwo, że zadowolone kierownictwo nie dopuści myśli, iż porównywane procesy wcale nie są najlepsze. Nie przyjdzie im do głowy, że na zewnątrz może istnieć „lepsze”. Jedna firma to jeden organizm. Różne komórki powiązane są tą samą siecią naczyń krwionośnych, w których płynie krew o jednakowych parametrach. Bardzo tu łatwo o wyciągnięcie pochopnych wniosków.

Jeśli jednak kierownictwo nie popadnie w samozadowolenie, to *benchmarking* wewnętrzny jest doskonałym punktem wyjścia do dalszych działań. Tu jednak rozpoczyna się „gra” tylko dla najlepszych. I nie chodzi tu tylko i wyłącznie o znalezienie firmy, która zgodzi się na wejście do niej ludzi z zewnątrz i uchylenie rąbka tajemnic, które stanowią przecież o odnoszonych przez nią sukcesach. Podstawą wszystkiego jest tu wzajemne, daleko idące zaufanie. Należy mówić o partnerstwie, natomiast przestrzegać trzeba koniecznie kilku zasad (źródło: *The european benchmarking code of conduct*). Przypomina to negocjacje nastawione na współpracę. I tak:

- nie wolno pozyskanych informacji wykorzystywać w innym celu niż uzgodnione z partnerem, a tym bardziej przekazywać ich osobom trzecim,
- nie można pytać o informacje, których samemu również by się nie zdradziło oraz wiedzieć do jakiego stopnia pragniemy dzielić się własnymi informacjami,
- należy przygotować dodatkową umowę, jeśli „obróbce” poddawane będą poufne dane,
- *benchmarking* ma zapewniać obopólne korzyści, więc zachować należy równowagę pomiędzy informacjami pozyskiwanymi a udzielanymi, natomiast po zakończeniu procesu zaproponować wizytę u siebie.

Zanim jednak przystąpimy do realizacji poczynić należy bardzo dokładne przygotowania, które polegają m.in. na:

- wyborze elementu, który z jakichś względów chcemy poddać analizie; nie będziemy przecież analizować całego przedsiębiorstwa (co w ogóle nie jest dobrym pomysłem),
- stworzeniu zespołu, który będzie odpowiedzialny za projekt,
- wyborze odpowiedniego partnera i przede wszystkim podjęcie decyzji, czy „wychodzimy” na zewnątrz, czy też partnerem będzie np. nasz zagraniczny oddział,
- opracowaniu metodyki; musimy wiedzieć co i przy zastosowaniu jakich metod będziemy badać,
- podzieleniu się pomysłem z różnymi szczeblami w organizacji i zebraniu informacji zwrotnej (może coś już jest stosowane, ale o tym nie wiemy),
- stworzeniu planu działania i procedur kontroli procesu.

Jak wynika z przedstawionych informacji, dobrze przeprowadzony *benchmarking* może mieć wpływ na wzrost efektywności funkcjonowania poszczególnych „elementów” przedsiębiorstwa, co w efekcie przyczynia się do podniesienia sprawności działania firmy jako całości. Jednakże w nieodpowiednich rękach może stać się narzędziem nie tyle bezskutecznym, co wręcz szkodliwym. Pułapki dotyczą między innymi:

- pośpiechu, a ten zawsze jest złym doradcą,
- bezpośredniego kopiowania podpatrzonych rozwiązań; to, co się sprawdza w jednym miejscu, nie koniecznie musi tak samo dobrze funkcjonować w innym; często konieczne są działania dostosowawcze,
- zaprzestania działań po odniesieniu spektakularnego sukcesu (lub zniechęcenia się, jeśli coś pójdzie nie tak).

Przestrzeganie tych zasad minimalizuje ryzyko porażki. A wtedy otworem stoi przed nami dostęp do źródła informacji; informacji, na bazie której będzie można podejmować lepsze decyzje i osiągać przewagę konkurencyjną.

Pamiętajmy o jednym. Nie należy *benchmarkingu* mylić ze szpiegostwem przemysłowym, choć granica między jednym i drugim wydaje się bardzo cienka, a pokusa zrobienia jednego kroku więcej jest niezwykle silna.

„Gazeta Finansowa” nr 3/2000