

Joanna Kuczevska

**Europejska procedura
benchmarkingu
Programy i działania**

Autor: Joanna Kuczevska

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007

ISBN 978-83-60009-55-0

Nakład 1000 egzemplarzy

Druk i oprawa: Pasaż Sp. z o.o.
www.pasaz.com; e-mail: druk@pasaz.com

SPIS TREŚCI

Wstęp	5
--------------------	----------

Część 1

Benchmarking jako metoda poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw	7
--	----------

1. Ewolucja, definicja i rodzaje benchmarkingu	7
2. Metodologia benchmarkingu – kształtowanie przewagi konkurencyjnej firm	15
2.1. Benchmarking a analiza pozycji konkurencyjnej firmy	15
2.2. Modele procesu benchmarkingu	18
3. Koncepcja konkurencyjności przedsiębiorstw. Benchmarking jako dynamiczna metoda poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw	23
4. Inne metody oceny i poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw – metody statyczne	35
5. Ocena metody benchmarkingu	42
5.1. Ocena wykorzystania benchmarkingu przez polskie przedsiębiorstwa	45

Część 2

Europejska procedura benchmarkingu	47
---	-----------

1. Metodologia europejskiej procedury benchmarkingu – narzędzia poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw europejskich	47
1.1. Benchmarking przedsiębiorstw	52
1.2. Benchmarking warunków ramowych, instytucji sektora publicznego oraz sektorowy	65
2. Inicjatywy Komisji Europejskiej i krajów członkowskich w zakresie opracowania i wdrażania procedury benchmarkingu	72
2.1. Inicjatywy benchmarkingu przedsiębiorstw	73
2.1.1. Inicjatywy Komisji Europejskiej	74
2.1.2. Inicjatywy krajów członkowskich	85
2.2. Inicjatywy benchmarkingu warunków ramowych, instytucji sektora publicznego oraz sektorowego	103
3. Ocena europejskiej procedury benchmarkingu	113
4. Ograniczenia możliwości wykorzystania europejskiej procedury benchmarkingu dla poprawy konkurencyjności polskich przedsiębiorstw	117
4.1. Ograniczenia wewnętrzne	125
4.2. Ograniczenia wynikające z istnienia luki nieprzystosowania polskich firm	133
4.3. Ograniczenia wynikające z globalizacji gospodarki i działań korporacji transnarodowych	135
Spis tabel	139
Spis rysunków	140
Bibliografia	142

przez najlepszych w klasie. Dokonano również wyraźnego rozgraniczenia pomiędzy benchmarkingiem a oceną pozycji konkurencyjnej.

W dalszej części rozdziału zaprezentowano koncepcję konkurencyjności przedsiębiorstwa, ze wskazaniem na rolę metody benchmarkingu jako dynamicznej w zakresie poprawy pozycji konkurencyjnej firmy. Ponadto przedstawiono krótką charakterystykę tradycyjnych, komplementarnych dla benchmarkingu metod poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Rozdział kończą rozważania na temat przydatności, skuteczności metody benchmarkingu dla poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Celem części drugiej było zaprezentowanie i usystematyzowanie metodologii europejskiej procedury benchmarkingu, ze szczególnym wskazaniem na procedurę benchmarkingu przedsiębiorstw oraz wybór i uporządkowanie inicjatyw benchmarkingu podejmowanych przez Komisję Europejską oraz kraje członkowskie, które służą poprawie konkurencyjności przedsiębiorstw.

Ze względu na zakres i różnorodność inicjatyw wspólnotowych, szczególny nacisk położono na prezentację unijnych programów benchmarkingu przedsiębiorstw. Zaprezentowano m.in. działanie dwóch największych programów brytyjskich wykorzystujących benchmarking dla poprawy konkurencyjności firm: *The Benchmark Index* oraz *Promoting Business Excellence (PROBE)*. Ponadto przedstawiono inicjatywy benchmarkingu: warunków ramowych, instytucji sektora publicznego oraz sektorowego.

Ponownie rozważania kończy ocena europejskiej procedury benchmarkingu. Próbie oceny poddane zostały również przeszkody związane z możliwością adaptacji benchmarkingu przez polskie przedsiębiorstwa. W realizacji powyższych celów wykorzystano badania bezpośrednie, wykonane przez autora wśród polskich przedsiębiorstw.

BENCHMARKING JAKO METODA POPRAWY KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Przy pełnej i rzetelnej ocenie pozycji konkurencyjnej, konieczne jest uwzględnienie zmiennego, niestabilnego i burzliwego otoczenia (siły i kierunku działań podejmowanych przez konkurentów). Pozycje konkurencyjne przy takim założeniu są bardzo niestabe. Należy je nieustannie korygować, zmieniając oceny czynników sukcesu i ich wagi. Konieczne jest wówczas ustalenie sposobu na polepszanie wyników jeszcze przed ich osiągnięciem. Wykorzystywana jest w tym przypadku metoda benchmarkingu – procesu uczenia się i wprowadzania zmian w oparciu o praktykę najlepszych. Proces ciągłej poprawy efektywności zarządzania przed osiągnięciem wyników pozwala na określenie benchmarkingu jako dynamicznej metody poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw.

Benchmarking jest częścią koncepcji zarządzania jakością. Jest procesem, metodą analizy praktyk, doświadczeń w różnych obszarach, płaszczyznach działalności firmy i porównania ich z działaniami w innych przedsiębiorstwach, niekoniecznie z tej samej branży. Benchmarking porównuje i analizuje wszystkie elementy zarządzania strategicznego w różnych układach, np. sektorowych, regionalnych (Keegan R. 1998).

1. EWOLUCJA, DEFINICJA I RODZAJE BENCHMARKINGU

Przedsiębiorstwa muszą być elastyczne, aby szybko reagować na zmiany w konkurencji na rynku. Muszą przeprowadzać analizę benchmarkingu, aby wykorzystać najlepsze doświadczenia innych. Firma jest w stanie osiągnąć lepsze wyniki niż jej rywale jedynie wtedy, gdy potrafi wyróżnić się w trwały sposób. Musi dostarczać klientom większą wartość, zapewniać wartość porównywalną z innymi rywalami przy niższym koszcie, lub jedno i drugie. Różnice pomiędzy przedsiębiorstwami występują pod względem kosztów i cen i wynikają z ogromnej liczby czynności niezbędnych do opracowania, wyprodukowania, sprzedania i dostarczenia wyrobów (Porter M.E. 2001). Benchmarking jest narzędziem używanym przy dążeniu do uzyskania możliwie najlepszej pozycji konkurencyjnej w długim okresie. Ciągłość sprzyja doskonaleniu poszczególnych czynności i wzajemnemu ich dostosowaniu, co umożliwi firmom zdobycie wyjątkowych zdolności i umiejętności dopasowanych do ich strategii. Ciągłość wzmacnia tożsamość firmy – dlatego benchmarking jest narzędziem umożliwiającym w ciągły sposób analizowanie konkurencyjnych czynności wykonywanych przez rywali (Porter M.E. 2001).

Historia zastosowania metody benchmarkingu sięga II wojny światowej. Od tej pory metoda benchmarkingu w kolejnych etapach znalazła umiejscowienie w teorii zarządzania strategicznego przedsiębiorstw.

Po II wojnie światowej Japonia, przystępując do odbudowy zniszczonej gospodarki, skierowała swoją uwagę za granicę, aby tam poszukać nowych rozwiązań. Mistrzami takiej taktyki – przeniesionej szczególnie na grunt USA – stali się japońscy przedsiębiorcy, którzy to, przemieszczając się po obszarze Stanów Zjednoczonych, szukali nowych, ciekawych pomysłów, które mogą zostać zaadaptowane w ich nowych przedsiębiorstwach¹.

Ten rodzaj zachowania firm został określony mianem turystyki gospodarczej. Dzięki doskonałemu procesowi imitacji, nienazywanemu wprost, ale będącemu załączkiem benchmarkingu, Japonia w krótkim czasie stała się potęgą gospodarczą. Było to pierwsze wykorzystanie popularnej obecnie metody zarządzania strategicznego na tak dużą skalę².

W latach 70. benchmarking stosowano jedynie do badania konkurencji. Dopiero w końcu dekady amerykańska korporacja *Rank Xerox Co.* posłużyła się nim do realizacji swoich celów strategicznych³.

W ówczesnym okresie firma *Xerox* znalazła się w bardzo trudnej sytuacji, której efektem był drastyczny spadek sprzedaży. Zasadniczym czynnikiem problemów firmy było wkroczenie na rynek japońskiej firmy *Canon*, która oferowała urządzenia kserograficzne po cenie niższej niż koszty wytworzenia podobnych produktów w korporacji *Xerox* (Czekaj J., Dziedzic D., Kafel T., Martyniak Z. 1996). *Xerox* z czołówki 50 najlepszych firm listy *Fortune* znalazł się w grupie 160 firm o najniższych notowaniach. Na te zagrożenia firma odpowiedziała podjęciem następujących kroków (Bank J. 1997, s. 159):

- Obniżyła koszty o około 600 mln USD rocznie; na całym świecie firma przeprowadziła masowe zwolnienia pracowników, redukując zatrudnienie z 120 tys. do w 1980 roku do 104 tys. w 1983 roku;
- Przeprowadziła restrukturyzację wszystkich części firmy;
- Wdrożyła proces benchmarkingu;
- Zainicjowała program zarządzania przez jakość w oparciu o intensywny program szkoleniowo-dydaktyczny.

W oparciu o doświadczenia innych liderów rynku *Xerox* usprawnił swój system realizacji zamówień a także system zapasów magazynowych. Lider ówczesnej teorii benchmarkingu R.C. Camp, kierujący zespołem *Xerox`a*, wybrał do badań porównawczych amerykańską firmę *L.L. Beans Co. z Freepor, Marine*, która zajmowała się branżą zupełnie inną niż *Xerox*, a mianowicie wysyłkową sprzedażą cieplej odzieży, sprzętu i narzędzi dla osób przebywających i pracujących poza domem. Firma w *Freepor* jako jedyna na świecie udzielała wówczas gwarancji dożywnotnich na sprzedawane towary tzw. *life time guarantee*. R.C. Camp dostrzegł fakt, że zasady załatwiania zamówień, magazynowania i wystawiania faktur są identyczne w *Xerox* i *Beans Co.*, ale realizacja zadania w *Beans* była trzy razy szybsza. *Xerox* na realizację dostaw dla małych firm wydawał wówczas 80-95 USD, a firma *L.L. Beans* tylko 25-35 USD (Strategor 1999, s. 74).

1 Klasycznym przykładem takiego zachowania był jeden z największych koncernów globalnych "SONY". W 1952 roku właściciel małej wówczas firmy o nazwie *Tokyo Tsushin Kogyo Kabushiki Kasa*, Akio Morita wysłał swojego współpracownika Ibukę w pierwszą podróż do Ameryki, w przekonaniu, iż USA są liderem w zakresie postępu technologicznego i właśnie tam trzeba szukać nowych rozwiązań. W wyniku długotrwałej obserwacji uwagę Ibukę przyciągnął opracowany już w 1947 roku w *Bell Laboratories* (należących do AT&T) tranzystor, który nie był wykorzystywany przez Amerykanów, bowiem nie mieli po prostu pomysłu na jego zastosowanie. W 1953 roku sam Morita za 25 000 USD nabył licencję od AT&T. Od tej pory rozpoczęła się szybka ekspansja małej firmy japońskiej, która zmieniła nazwę z trudnego zestawienia wyrazów japońskich na dzwięcizną nawę SONY (Morita A. 1996).

2 Już wówczas przyjęta metoda "kopiowania najlepszych" nie polegała tylko na analizie zebranych informacji, ale także na umiejętności uczenia się od najlepszych.

3 *Rank Xerox* stał się prekursorem teorii benchmarkingu jako narzędzia zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie.

Dzięki benchmarkingowi, czyli zwyczajnemu porównaniu do lepszego, ale z zachowaniem analizy problemu, i zastosowaniu go w swojej firmie, Xerox o połowę zmniejszył jednostkowe koszty wytwarzania, o 2/3 zredukowano zapasy magazynowe oraz o 1/3 spadły koszty robocizny przy zmniejszeniu zatrudnienia o połowę (Durlik I. 1998, s. 14). Zapoczątkowana tym sukcesem pierwsza analiza benchmarkingu zachęciła firmę Xerox do dalszych badań w innych amerykańskich firmach, takich jak: *American Express Co.*, *General Electric Co.*, *Hershey Food Co.*, *Mary Kay Cosmetics Inc.*, *American Hospital Supply Co.* (patrz tabela 1).

Od tamtej pory rozpoczęty przez Xerox`a proces benchmarkingu rozwija się bardzo dynamicznie do dnia dzisiejszego.

W latach 90. odnotowano gwałtowny wzrost firm stosujących tę metodę. Na przełomie 1985/86 tylko sześć przedsiębiorstw z listy 500 największych pisma *Fortune* stosowało benchmarking. W 1992 roku już aż 65% firm z listy 1000 *Fortune* posługiwało się metodą „równaj do najlepszych” (Węgrzyn A. 1997).

Tabela 1. Benchmarking w firmie Xerox

Zmienne porównawcze	Firmy wzorcowe
Organizacja produkcji	Fuji-Xerox
Zarządzanie jakością	Toyota Komatsu
Fakturowanie i ściąganie należności	American Express
Prace B+R	ATT Hewlett-Packard
Automatyczna kontrola zapasów	American Hospital Supply
Dystrybucja	L.L. Beans Inc. Hershey Foods
„Skrzynka pomysłów”	Milliken Carpet
Rozplanowanie fabryk	Ford Motor Company Cummings Engine
Marketing	Procter&Gamble
Poprawianie jakości	Floryda Power and Light
Wdrażanie strategii	Texas Instruments
System informatyczny	Deere and Company

Źródło: *Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, Warszawa 1999, s. 74.*

Benchmarking pozwala na „uczenie się, jak się uczyć”. Proces ten umożliwia przedsiębiorstwu uczenie się od innych pomiotów gospodarczych, jest procesem uczenia się od organizacji. Nie jest tylko porównaniem wyników, ale studiowaniem procesu, praktyk i metod działania innych organizacji. Jest oczywiście skuteczny, jeśli przedsiębiorstwo dokona dogłębnej analizy kluczowych elementów zarządzania jakością i dopiero wtedy poszuka luk czy niedoskonałości, a na końcu je uzupełni (Keegan R. 1998).

Złożoność procesu benchmarkingu obrazują różnorodne definicje napotymane w literaturze przedmiotu.

Zgodnie z definicją słownika *Webster`a*, słowo *benchmark* ma swoje oryginalne znaczenie w badaniach geograficznych, gdzie oznacza „...poziom odchylenia wokół punktu odniesienia. W kontekście biznesu (zarządzania) oznacza ...poziom wyniku, który jest uznawany jako doskonały lub najlepszy w klasie (*best in class*)”, który staje się punktem odniesienia dla porównania (*Webster Dictionary* 1988, s. 90).

Z kolei *Australian Quality Council Limited* definiuje benchmarking jako „...proces poszukiwania, adaptowania i wprowadzania praktyk zewnętrznych, które prowadzą do osiągnięcia najlepszych wyników. Jest dobrze zaplanowanym, systematycznym procesem uczenia się (odkrywania). Jasne cele i mechanizmy pomiaru wyników są precyzyjnie zdefiniowane na początku badania. Cele te muszą być nierozdzielnie związane z misją i wizją przedsiębiorstwa”⁴.

G. Dessler definiuje benchmarking jako „...proces, za pomocą którego firma uczy się, jak być najlepszym w wielu obszarach działalności poprzez analizę i porównanie praktyk innych firm działających w tych obszarach” (Dessler G. 2004, s. 128).

Codling S. (1995, 1998) stwierdza, iż benchmarking jest trwającym, systematycznym poszukiwaniem i wprowadzaniem najlepszej praktyki, która prowadzi do osiągnięcia najlepszych wyników. Benchmarking jest:

- Trwającym procesem dla kontynuowania poprawy zarządzania;
- Identyfikowaniem obszarów, gdzie zmiany spowodują najbardziej widoczną różnicę pomiędzy stanem wyjściowym a stanem po wykorzystaniu najlepszej praktyki, w kluczowych obszarach zarządzania i relacji z klientem;
- Tworzeniem standardów dla obszarów, które zostaną uznane za najlepszą praktykę;
- Szukaniem odpowiedzi, jak najlepsze firmy wykorzystują te standardy;
- Adaptacją i uczeniem się podejścia wykorzystywanego przez najlepszych;
- Ustaleniem, co tworzy różnicę w oczach klienta, pomiędzy standardami i działaniami danego przedsiębiorstwa a przedsiębiorstwa najlepszego.

Kotler P. (1994) określił benchmarking jako „...sztukę odkrywania, jak i dlaczego niektóre przedsiębiorstwa funkcjonują sprawniej niż inne, a następnie jako twórcze naśladowanie najlepszych, podpatrzonych w ten sposób praktyk”. Peters G. podkreśla jednak, iż benchmarking nie jest tylko zwykłym kopiowaniem, jest czymś więcej niż proste naśladownictwo, jest drogą do osiągnięcia innej, większej wartości⁵.

Grupa polskich ekspertów – J. Czekaj, D. Dziedzic, T. Kafel i Z. Martyniak (1996, s. 39) – zdefiniowała benchmarking jako „...uczenie się od najlepszych poprzez porównywanie z najlepszymi”, oraz jako „...metodę poszukiwania wzorcowych sposobów postępowania umożliwiających

⁴ Materiały źródłowe; <http://www.aqc.org/bencwhat.htm>.

⁵ W biznesie każdy jest podglądaczem, rozmowa z Glenem Petersem, Rzeczpospolita nr 275, 26.11.1997.

osiąganie najlepszych wyników poprzez uczenie się od innych i wykorzystanie ich doświadczenia”.

Podobną definicję przytacza K. Bilińska-Reformat (2000, s. 21). Autorka stwierdza, iż „...benchmarking polega na poszukiwaniu przez przedsiębiorstwo najlepszych, istniejących w praktyce rozwiązań, które wiodą do uzyskania przewagi na rynku w stosunku do określonych konkurentów” oraz „...jest to stałe porównywanie swojego przedsiębiorstwa z wzorcowym konkurentem w obszarze kluczowych czynników sukcesu firmy”.

W. Grudzewski, A. Rudzińska i M. Sawicki (1998, s. 15) prezentują ujęcie benchmarkingu konkurencyjnego, określając go jako „...praktykę studiowania przez przedsiębiorstwo „najlepszych” procesów produkcyjnych, technik zarządzania i działań marketingowych, które stosowane są przez bezpośrednich konkurentów i przedsiębiorstwa o pokrewnej działalności”. Grudzewski W., Jaguszyn-Grochowska S., Zużewicz L. (1999) określają cele benchmarkingu jako:

- Zidentyfikowanie silnych i słabych stron przedsiębiorstwa w wyniku konfrontacji;
- Zmiana dotychczasowego ukierunkowania zainteresowań;
- Zmiana praktyki działania organizacji;
- Rozwój umiejętności organizacji – benchmarking, porównując do najlepszych, inicjuje proces uczenia się.

Benchmarking określony został jako metoda pozwalająca na osadzenie firmy w realiach konkurencyjnego rynku przez I. Durlika (1998, s. 14). Autor określa, iż „...polega on na wyborze przez firmę wzorcowego konkurenta, który staje się układem odniesienia, przy ocenie pozycji firmy na rynku obecnie i w przyszłości (...) celem benchmarkingu zaś jest porównanie podobnych procesów i produktów oferowanych przez konkurentów, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną”.

Zdaniem I. Penc-Pietrzak (2001, s. 18) „...benchmarking to ciągły, systematyczny proces porównywania własnych wyrobów, usług, funkcji, procedur i procesów z organizacjami, które stosują tzw. najlepsze praktyki, czyli pewne wzorcowe, godne zaadoptowania metody i rozwiązania”. Ze względu na różnorodność form i obszarów, w których stosuje się metodę benchmarkingu, autorka zaproponowała następującą klasyfikację⁶:

1) Według kryterium *benchmarks*:

- Wewnętrzny – kiedy podmiotem porównania jest własna firma i jej zasoby wewnętrzne;
- Zewnętrzny – który z kolei dzieli się na:
 - Konkurencyjny – kiedy firmę porównuje się z jej konkurentami w sektorze;
 - Horyzontalny – gdy porównanie odnosi się do firmy spoza sektora działalności;
 - Relacyjny – kiedy benchmarkiem jest stały partner, np. dostawca czy odbiorca;

2) Według kryterium przedmiotu benchmarkingu:

- Całościowy – porównanie wszystkich aspektów funkcjonowania firmy;
- Funkcjonalny – porównanie wybranej funkcji lub kilku funkcji przedsiębiorstwa, np. produkcja, finanse;

6 Por. także: Grudzewski W., Jaguszyn-Grochowska S., Zużewicz L. 1999; Czekaj J., Dziedzic D., Kafel T., Martyniak Z. 1996; Czekaj J. 1995.

- Procesowy – porównanie procesów realizowanych w firmie i procesów firmy wzorcowej;
 - Marketingowy – porównanie opinii klientów o firmie z opiniami na temat benchmarka;
 - Metod zarządzania – porównanie aspektów systemu zarządzania w firmie z „najlepszymi w klasie”;
- 3) Według kryterium etapu dokonywania pomiaru:
- Sposobu realizacji (benchmarking procesów) – gdy obejmuje sposoby realizowania danej funkcji czy procesu, które pozwalają na osiągnięcie wysokiego poziomu efektywności;
 - Wyników – oznacza dokonywanie porównań w zakresie wyników, które świadczą o poziomie efektywności firmy.

Benchmarking charakteryzuje się systematycznością i profesjonalnością w poszukiwaniu najlepszych, racjonalnych sposobów postępowania. Nie jest metodą poszukiwania pojedynczych innowacji, lecz procesem szukania sposobów prowadzących do idealnych rozwiązań⁷. Jest strategią trudną i drogą. Koszty stosowania benchmarkingu wiążą się z zakupem patentów i opracowań od przedsiębiorstw konkurencyjnych, wydatkami na badania rynkowe, pomiary i analizy, a także kosztami zmian organizacyjnych, które są następstwem nowych rozwiązań (Grudzewski W., Rudzińska A., Sawicki M. 1998).

Generalnie benchmarking może być zdefiniowany w bardzo różny sposób. Z wielu różnorodnych definicji wyłania się jednak sentencja, iż „...benchmarking jest procesem porównywania czegoś lub kogoś z najlepszą praktyką” (Andersen B. 1994, s. 1063). Współczesny benchmarking nie ogranicza analizy do najbliższych konkurentów, jest również sposobem na uczenie się od innych niekonkurencyjnych organizacji stosowania najlepszych praktyk, najefektywniejszych rozwiązań. Stąd niektórzy autorzy określają benchmarking mianem *benchlearning* (Andersen B., Camp R C. 1995).

Przegląd różnorodnych definicji benchmarkingu skłonił autorkę do przyjęcia następującej definicji: „*benchmarking jest trwającym procesem szukania najlepszej praktyki, uczenia się i zastosowania tej praktyki w celu osiągnięcia najlepszych wyników i uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej. Jest metodą „równaj do najlepszych”.*”

Dokładne przeanalizowanie procesu benchmarkingu i pokazanie jego wpływu na poprawę konkurencyjności, wymaga zobrazowania jego ewolucji w czasie. Można wyodrębnić pięć etapów⁸:

- *Analiza towarów konkurencyjnych* – koncepcja benchmarkingu w tej fazie została skoncentrowana na porównaniu charakterystyki, funkcjonalności i wymogów konkurują-

⁷ Na ten temat patrz: Czekaj J., Dziedzic D., Kafel T., Martyniak Z. 1996; Grudzewski W., Rudzińska A., Sawicki M. 1998; Dolińska M. 1999.

⁸ Keegan R., O’Kelly E., McCarron P., *Benchmarking: best practice for SME owner/managers, Irish Best Practice Forum, Dublin 2006, s. 5; Benchmarking. Introduction and main principles applied to company benchmarking, European Commission, Quality series no 7, Brussels 1998; Bogan Ch., English M. Benchmarking for Best Practises. Winning through Innovative Adaptation, abstract, <http://www.best-in-class.com/benchmarkingbook.htm>.*

cych towarów. Z początku tylko na poziomie technicznym, potem została rozszerzona, włączając konkurencyjny rozwój produktu w perspektywie rynkowej;

- *Benchmarking konkurencyjny* – po raz pierwszy został zapoczątkowany przez korporację *Xerox*, kiedy to rozpoczęto analizę własnych kosztów produkcji i porównanie ich z zachowaniem (sposobem ustalania cen) przez konkurentów. Położono tu nacisk na efektywność procesu, a nie tylko na porównanie samych produktów;
- *Proces benchmarkingu* – w latach 70. menedżerowie odkryli możliwość nie tylko patrzenia, obserwowania najlepszych, ale również uczenia się przedsiębiorstw spoza sektora ich działalności (*benchmarking out of the box*). *A priori*, ważniejszą stała się informacja, wiedza zdobyta od firm niebędących konkurentami niż ta, której dostarczali konkurenci z tej samej branży;
- *Benchmarking strategiczny* – zdefiniowano jako systematyczny proces ewolucji alternatywnych scenariuszy w celu wprowadzenia strategii i poprawy wyników poprzez zrozumienie i zaadoptowanie strategii sukcesu partnerów benchmarkingu (konkurentów lub nie). Etap ten różni się od procesu benchmarkingu zdecydowanie większym zasięgiem i głębią;
- *Benchmarking globalny* – jest to kolejna koncepcja benchmarkingu, w której analizuje się również różnice kulturowe pomiędzy firmami w układzie światowym. Zwraca również uwagę na warunki otoczenia biznesu (prawne, administracyjne, system edukacji, polityka socjalna itp.), które wpływają na jego lokalizację.

Ewolucja benchmarkingu uzasadnia logiczny układ nakładów potrzebnych na realizację tej metody (patrz tabela 2).

Tabela 2. Rodzaje benchmarkingu – wymagane nakłady

Rodzaje benchmarkingu	Definicja	Wymagane nakłady
Strategiczny	Analiza przedsiębiorstw "world class" – klasy światowej w przemysłach niekonkurencyjnych w celu ustalenia szans dla przeprowadzenia zmian strategicznych w procesie zarządzania. Profesjonalnie wykonane analizy benchmarkingu wprowadzają powyższe badania, wyniki.	Średnio-niskie
Wprowadzanie /wdrażanie Konkurencyjny	Analiza relatywnych wyników przedsiębiorstwa wśród bezpośrednich oraz pośrednich konkurentów. Powyższe badania skupiają się na analizie literatury lub są przeprowadzane jako tzw. "ślepe" studia, zwykle przy współpracy dodatkowej firmy konsultingowej.	Niskie
Proces	Analiza wyników w kluczowych miejscach zarządzania (procesu zarządzania) w oparciu o zidentyfikowane przedsiębiorstwa tzw. "najlepszej praktyki", które zostały wybrane bez względu na sektor działalności.	Wysokie

Źródło: *Benchmarking facts. A European Perspective*, eds. R. Keegan, Forbairt Ireland, 1998, s. 16.

Z powyższej tabeli wynika, iż najwyższe nakłady wymagane są w przypadku wdrażania procesu benchmarkingu, kiedy analiza wykracza poza sektor działania firmy. Jednak powiązane jest to z osiągnięciem najlepszych wyników. Najniższe nakłady wymagane są natomiast przy realizacji benchmarkingu konkurencyjnego, kiedy analiza ogranicza się wyłącznie do działań bezpośrednich lub pośrednich konkurentów.

Analogicznie, wymagane nakłady na stosowanie metody benchmarkingu oraz zalety i wady można przyporządkować jego rodzajom według podziału na: benchmarking wewnętrzny i zewnętrzny (patrz tabela 3).

Tabela 3. Zalety i wady podstawowych rodzajów benchmarkingu

Rodzaj benchmarkingu	Zalety	Wady
Wewnętrzny	Mała obawa niepowodzenia Łatwy dostęp do danych Dobre wyniki w zdywersyfikowanych firmach	Zawężone pole działań Występowanie uprzedzeń w przedsiębiorstwie
Zewnętrzny	Pozyskiwanie istotnych, strategicznych danych Porównywalność procesów i wyrobów Dokładność określania pozycji na rynku Oddziaływanie na pracowników	Trudny dostęp do danych Dłuższy czas realizacji Prawdopodobieństwo kopiowania zawężonych rozwiązań branżowych Bariery językowe i różnice kulturowe

Źródło: Codling S., *Benchmarking Basics, Workshop Materials organised by The Benchmarking Centre, Stamford, UK, 10-11.03.2005.*

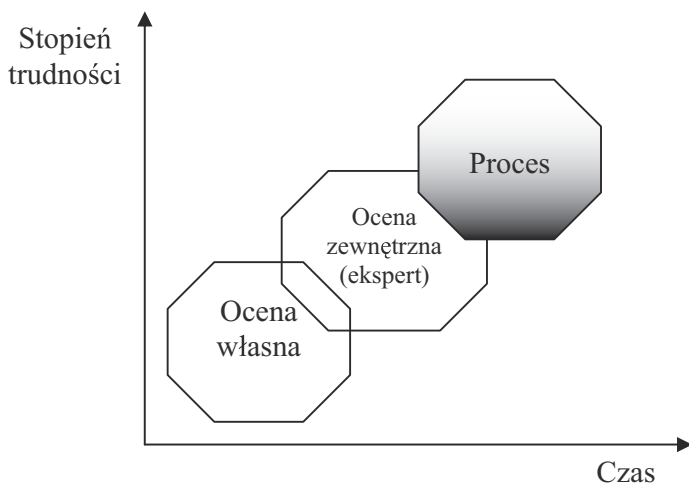
Najłatwiejszy dostęp do danych, ale jednocześnie zawężone pole działań to cechy benchmarkingu wewnętrznego. Jest on bardzo pomocny w zarządzaniu zdywersyfikowaną firmą. Pozwala na dokonanie analizy i poprawę efektywności procesów zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa w oparciu o informacje i zasoby wewnętrzne.

Znaczne kłopoty z pozyskiwaniem wiarygodnych źródeł informacji to cecha benchmarkingu zewnętrznego. Wykorzystuje on bowiem dane o działaniach konkurentów. W istotny sposób przyczynia się jednak do poprawy wyników firmy, ponieważ najlepszych rozwiązań (praktyk) poszukuje wśród innych przedsiębiorstw.

Ze względu na stopień trudności związany z wdrażaniem benchmarkingu oraz ze względu na czas i koszty, można podzielić go na trzy rodzaje: ocena własna, ocena zewnętrzna z udziałem eksperta/doradcy oraz proces benchmarkingu⁹ (patrz rys. 1).

⁹ Keegan R., O'Kelly E., McCarron P., *Benchmarking: best practice for SME owner/managers, Irish Best Practice Forum, Dublin 2006.*

Rys. 1. Rodzaje benchmarkingu



Źródło: Keegan R., O`Kelly E., McCarron P, *Benchmarking: best practice for SME owner/managers*, Irish Best Practice Forum, Dublin 2006, s. 6.

Ocena własna to rodzaj benchmarkingu odpowiedni dla przedsiębiorstw rozpoczynających proces poprawy wyników – szukania najlepszej praktyki. Pozwala na wnikliwą ocenę przedsiębiorstwa, identyfikację kluczowych czynników sukcesu oraz identyfikację obszarów wymagających zmian (poprawy). Stosowany najczęściej przez właścicieli małych przedsiębiorstw. *Ocena zewnętrzna z udziałem eksperta/doradcy* to etap trudniejszy odpowiedni dla podmiotów większych, które podejmują działania współpracy zagranicznej. Pozwala na identyfikację najważniejszych obszarów wymagających zmiany przy wykorzystaniu porównania z innymi przedsiębiorstwami (również zagranicznymi) oraz współpracy eksperta/doradcy. Ostatni rodzaj – *proces benchmarkingu* – jest bardziej zaawansowaną metodą poprawy wyników, która umożliwia porównanie z najlepszymi w klasie. Dotyczy najczęściej przedsiębiorstw dużych lub korporacji transnarodowych, które dokonują identyfikacji i poprawy kluczowych procesów zarządzania strategicznego we współpracy z partnerem benchmarkingu.

2. METODOLOGIA BENCHMARKINGU – KSZTAŁTOWANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ FIRM

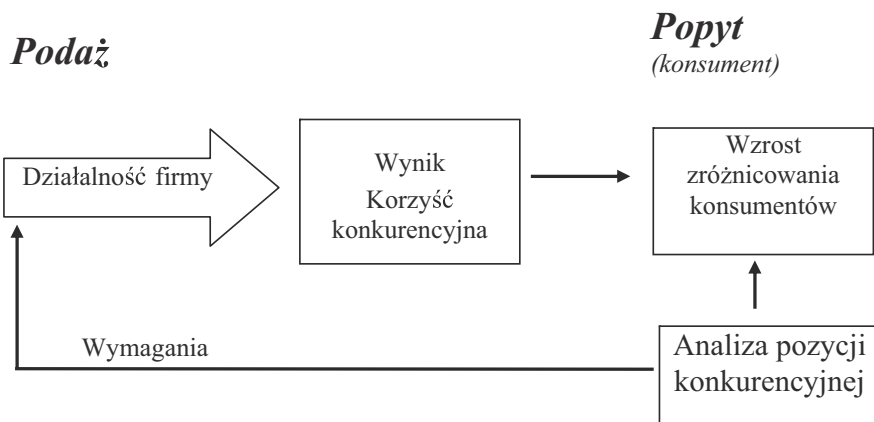
2.1. Benchmarking a analiza pozycji konkurencyjnej firmy

Benchmarking bardzo często mylony jest z analizą pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. *Analiza pozycji konkurencyjnej* zwykle zawiera poważne zestawienia: faktów i liczb, danych o dywersyfikacji produktu, zadań strategicznych, celów i misji strategicznej firmy. Jest metodą oceny stanu, a więc należy do metod statycznych.

Benchmarking jest zaś procesem i drogą do wprowadzenia zmiany. Pozwala na poprawę procesów zarządzania, które „tworzą” konkurencyjność. Jest więc metodą dynamiczną (patrz rys. 2 i 3).

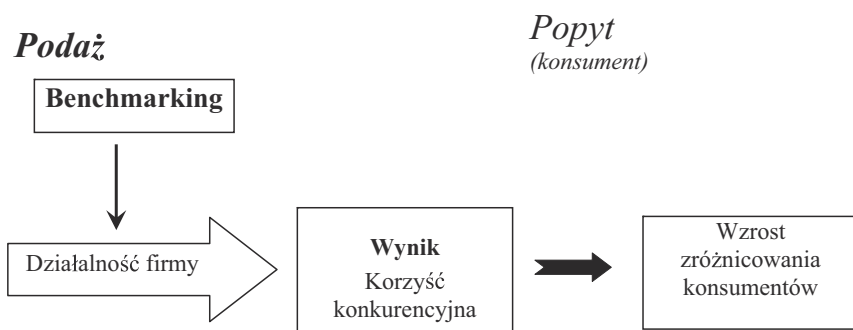
Analiza pozycji konkurencyjnej wykonywana jest po wdrożeniu zmiany w przedsiębiorstwie, odzwierciedla efekt tej zmiany w postaci zmian w konkurencyjności produktu czy zadowoleniu klienta. Dopiero ten mierzalny efekt jest wykorzystywany we wdrażaniu kolejnych zmian strategicznych. Benchmarking natomiast pojawia się przed wprowadzeniem zmiany w firmie, on bowiem ją określa i dostarcza nowych rozwiązań (lepszych od poprzednich). Daje możliwość nieustannego polepszania, bez oczekiwania na rezultaty.

Rys. 2. Analiza pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa



Źródło: Smith D.G., *Benchmarking, International Computers Ltd., 1998, s. 6.*

Rys. 3. Benchmarking jako proces wdrażania zmiany



Źródło: Smith D.G., *Benchmarking, International Computers Ltd., 1998, s. 9.*

Cytując za *The Wall Street Journal*, można stwierdzić, że „... analiza pozycji konkurencyjnej jest ważnym narzędziem formułowania strategii przedsiębiorstwa. Określa ona różnice (luki) pomiędzy przedsiębiorstwem a jego konkurentem w zakresie jakości, kosztów, oszczędności czasu, zwykle jednak nie prowadzi do głębokiego zrozumienia procesów i umiejętności, które kreują najlepsze wyniki. (...) benchmarking wychodzi poza tradycyjną analizę pozycji konkurencyjnej. Szuka najlepszej praktyki, gdziekolwiek ona funkcjonuje, i prowadzi do zrozumienia jak tę najlepszą praktykę osiągnąć i wykorzystać w przypadku kreowania najlepszych wyników”¹⁰.

Benchmarking „wyprzedza o krok” analizę pozycji konkurencyjnej (patrz tabela 4). Celem analizy pozycji konkurencyjnej jest dościganie konkurenta, natomiast benchmarkingu jego prześciganie. Analiza pozycji konkurencyjnej mierzy efekty, benchmarking umożliwia zrozumienie przyczyny ich występowania. Analiza pozycji konkurencyjnej obejmuje otoczenie najbliższe (operacyjne), benchmarking wykracza poza sektor, szukając „najlepszych”. W końcu analiza pozycji konkurencyjnej obejmuje wyłącznie badania zewnętrzne, benchmarking zaś zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne przy udziale wszystkich pracowników.

Powyższe cechy benchmarkingu nie oznaczają jednak, iż jest to metoda w każdym przypadku lepsza niż metody oceny/analizy pozycji konkurencyjnej. Metoda „równaj do najlepszych” jest komplementarnym narzędziem poprawy konkurencyjności, a jej stosowanie uzależnione jest od wielu czynników, np.: wielkości przedsiębiorstwa, posiadanych zasobów (jest to metoda droga) czy umiejętności kadry zarządzającej.

Tabela 4. Benchmarking a analiza pozycji konkurencyjnej

	Analiza pozycji konkurencyjnej	Benchmarking
Metodologia	Dorównanie konkurentom /dościganie konkurentów	Przewidywanie i prześciganie konkurentów Osiągnięcie doskonałości
Zakres	Pomiar wyników, udziału w rynku itp. Porównanie kosztów Wypełnianie luk	Zrozumienie metody Porównanie procesów Identyfikacja rozwiązania
Źródła informacji	Analiza sektorowa Konkurenci	Przedsiębiorstwa „Best in class” – najlepszej klasy
Zakres	Wszystkie typy działań Organizacja / produkt	Wszystkie organizacje Metoda Proces Funkcja
Zasady	Badanie wewnętrzne Zadania dla osób zarządzających	Analiza wewnętrzna i zewnętrzna Zaangażowanie, zobowiązanie osób zarządzających Udział wszystkich

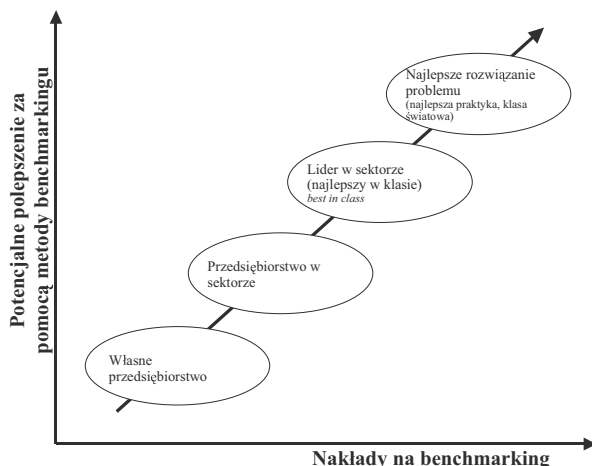
Źródło: *Benchmarking. Introduction and main principles applied to company benchmarking, European Commission, Quality series no 7, Brussels 1998, s. 16.*

¹⁰ *The Wall Street Journal, September 19, 1991.*

Pierwsza faza benchmarkingu, w której dokonuje się wyboru czynników krytycznych zarządzania przedsiębiorstwem (określa się silne i słabe strony), stanowi element oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Stąd często w literaturze polskiej benchmarking zaliczany jest właśnie do metod oceny pozycji konkurencyjnej.

Reasumując, proces benchmarkingu zaczyna się wewnątrz firmy, która najpierw musi zrozumieć swoje działania, zanim zacznie analizować działania najlepszych w grupie (patrz rys. 4). Rozpoczyna się więc od analizy najbliższego otoczenia i dopiero wraz z ekspansją firmy oraz zdobywanym doświadczeniem rozwijany jest na szerszą skalę. Stosowanie benchmarkingu w szerokim zakresie, poszukiwanie najlepszej praktyki światowej, wiąże się z koniecznością zwiększenia nakładów, stąd w przypadku małych przedsiębiorstw proces benchmarkingu rozpoczyna się przeważnie od analizy własnej firmy oraz sektora działalności.

Rys. 4. Proces benchmarkingu



Źródło: *Benchmarking. Introduction and main principles applied to company benchmarking, European Commission, Quality series no 7, Brussels 1998, s. 17.*

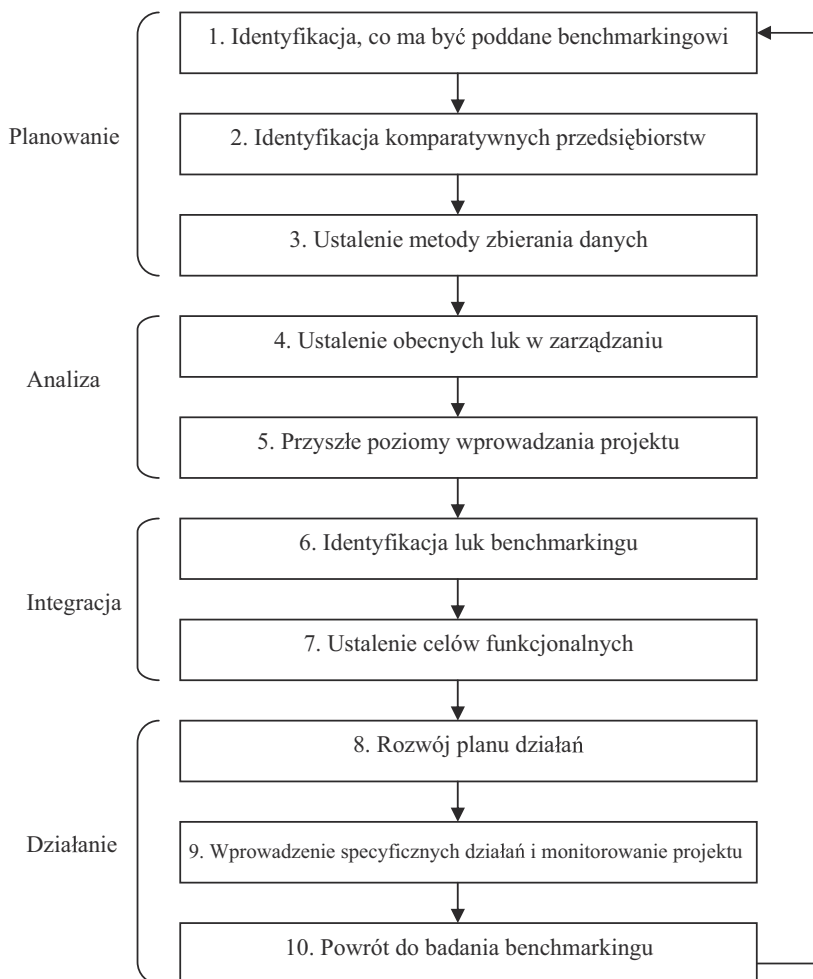
2.2. MODELE PROCESU BENCHMARKINGU

Proces benchmarkingu w literaturze opisywany jest przez różnorodne modele tworzone przez środowisko akademickie oraz przedsiębiorców. Wszystkie jednak sprowadzają się do podstawowych elementów: analizy, zbierania informacji, określania luk, wprowadzania zmian. Najpopularniejszymi modelami opisu procesu benchmarkingu są: model R.C. Campa, model G. H. Watson`a, model *IBC* oraz model *The Benchmarking Wheel*.

Model R.C. Camp`a zaprezentowany został we wczesnej fazie tworzenia teorii benchmarkingu (korporacja *Xerox*). Zawiera wszystkie elementy konieczne do przeprowadzenia procesu, jest

jednak modelem nieznacznie niezrównoważonym. Faza planowania zawiera trzy z dziesięciu kroków, ale nie zwraca uwagi na dokumentację procesu. W fazie analizy element zrozumienia przyczyny występowania luk w wynikach firmy jest całkowicie pominięty. Od kroku szóstego do końca model Camp`a opisuje generalne polepszanie zmian w procesie zarządzania. Połowa modelu nie jest jednak specyficzna dla benchmarkingu, a obejmuje tylko generalne informacje. Ponadto model Camp`a skupia się głównie na danych i systemie metrycznym, pomija zaś praktykę niewyrażoną w liczbach (patrz rys. 5) (Camp R. 1995).

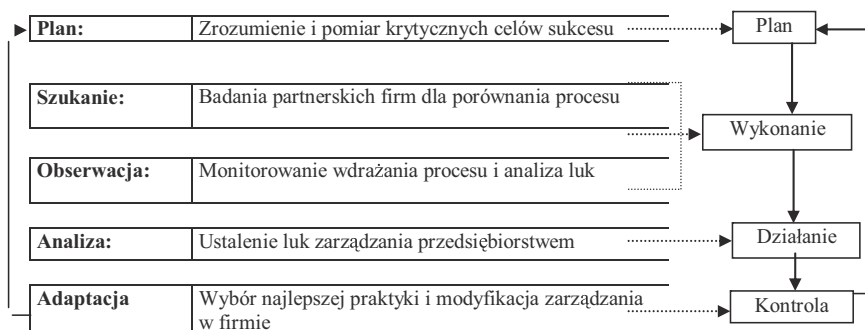
Rys. 5. Model procesu benchmarkingu wg R. C. Camp`a



Źródło: Andersen B., *The basis on benchmarking: what, when, why and how?*, in: *Proceedings. Pacific Conference on Manufacturing, Indonesia 1994*, s. 1067.

Model G. H. Watson`a zawiera mniej etapów niż model Camp`a, jednak opisuje wszystkie stadia w kompletnym badaniu benchmarkingowym. W porównaniu do modelu Camp`a Watson „przeznacza” więcej miejsca na specyficzne działania benchmarkingu. Ponadto nacisk na poszczególne fazy procesu jest lepiej wyważony. Model Watson`a pozwala na bardziej elastyczne ujęcie procesu. Fazy i działania w ich ramach są skonstruowane poprawnie, a liczba kroków została ograniczona do sześciu, co ułatwia zapamiętanie schematu modelu (patrz rys. 6) (Watson G.H. 1993).

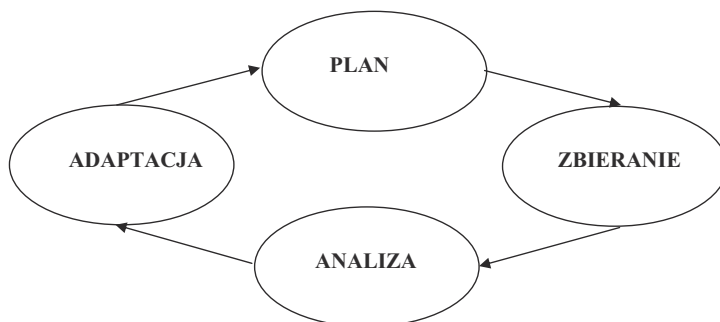
Rys. 6. Model procesu benchmarkingu wg G. H. Watson`a



Źródło: Andersen B., *The basis on benchmarking: what, when, why and how?*, in: *Proceedings. Pacific Conference on Manufacturing, Indonesia 1994*, s. 1068.

Model IBC przekazuje bardzo ograniczone informacje na temat etapów procesu benchmarkingu. Nie wyjaśnia „zawartości” poszczególnych kroków. Poprawność i kolejność etapów badania jest jednak prawidłowa, a każdy etap może być przeprowadzany dowolnie (przy dowolnych założeniach i działaniach zgodnych z określonymi preferencjami). Sekwencja procesu jest zachowana od planu, zbierania informacji przez analizę do adaptowania. Znaczna redukcja ilości etapów upraszcza model i sprawia, iż jest łatwiejszy do zapamiętania (patrz rys. 7).

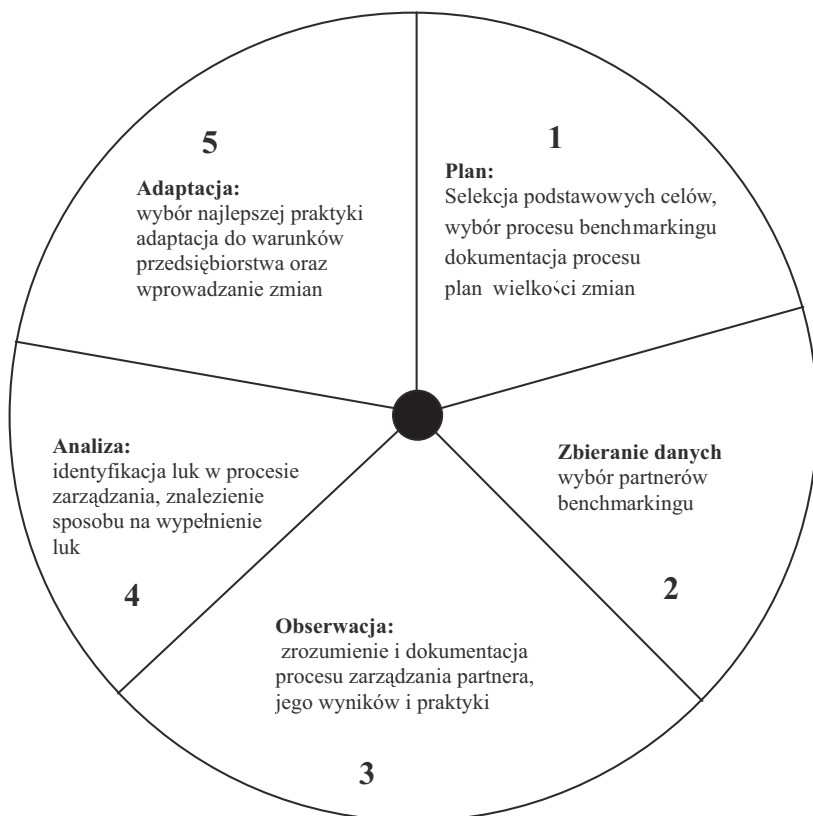
Rys. 7. Model procesu benchmarkingu IBC



Źródło: Andersen B., *The basis on benchmarking: what, when, why and how?*, in: *Proceedings. Pacific Conference on Manufacturing, Indonesia 1994*, s. 1068.

Ostatni model tzw. *Koła Benchmarkingu (The Benchmarking Wheel)* jest najnowszym stworzonym w oparciu o dorobek literatury benchmarkingu. Łączy w sobie pięć etapów, które połączone zostały w logiczną całość i które obrazują ciągłość i systematykę prowadzenia badań metodą benchmarkingu. Etapy obejmują kolejno pięć faz: plan, zbieranie danych, obserwacje, analiza oraz adaptacja (patrz rys. 8).

Rys. 8. Koło Benchmarkingu



Źródło: Andersen B., *The basis on benchmarking: what, when, why and how?*, in: *Proceedings. Pacific Conference on Manufacturing, Indonesia 1994*, s. 1069.

Zaprezentowane powyżej modele procesu benchmarkingu pozwalają na wyodrębnienie powszechnie uznanych etapów wdrażania tej metody w przedsiębiorstwie oraz na przydzielenie konkretnych zadań w poszczególnych fazach realizacji metody. Eksperti prezentują różne ujęcia etapów wdrażania benchmarkingu – przeważają jednak koncepcje cztero- lub pięciofazowego procesu porównywania się z innymi. Podstawowymi etapami realizacji „naśladowania” najlepszych w klasie są: planowanie, zbieranie informacji, analiza i realizacja (adaptacja) (patrz rys. 9).

Faza planowania obejmuje następujące działania: sformułowanie przedmiotu i zakresu badania benchmarkingu, zorganizowanie grupy odpowiedzialnej za realizację działań, ustalenie kryteriów wyboru partnera – podmiotu(ów) porównań, identyfikacja docelowych partnerów benchmarkingu oraz ustalenie planu zbierania informacji.

Rys. 9. Fazy procesu benchmarkingu



Źródło: Opracowano na podstawie: Karlöf B., Östblom S., *Benchmarking. Równaj do najlepszych*, Biblioteka Menadżera i Bankowca, Warszawa 1995, s. 10011.

Faza zbierania informacji obejmuje: zbieranie ilościowych, finansowych i jakościowych danych, rozpoznanie i udokumentowanie istoty działalności organizacji i zachodzących w niej procesów w celu zrozumienia czynników, które decydują o efektywności działania tej organizacji oraz przeprowadzenie szczegółowego i dokładnego badania. Faza ta jest niezmiernie ważna, bowiem od staranności jej wykonania zależy wiarygodność uzyskanych wyników.

Faza analizy obejmuje przede wszystkim rozpoznanie podobieństw i różnic czynników podanych porównaniu, ale także zrozumienie ich powiązań. Efektem tej fazy jest identyfikacja najlepszej praktyki oraz rozwój planu jej implementacji. W fazie tej wykorzystywane są najbardziej zdolności twórcze i analityczne.

Faza realizacji (adaptacji) kończy proces benchmarkingu i obejmuje następujące działania: wprowadzenie w życie proponowanych zmian, monitorowanie i raportowanie postępu, ocenę i wznowienie badania oraz formułowanie planu wdrażania kolejnych zmian. W tym miejscu rozpoczyna się ponownie faza pierwsza¹².

3. KONCEPCJA KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW. BENCHMARKING JAKO DYNAMICZNA METODA POPRAWY KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

We współczesnej, globalnej gospodarce nie istnieje jeden, uniwersalny wzorzec kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw ani w czasie ani, w przestrzeni. Zagrożenia związane z utratą pozycji rynkowej, wynikające ze zmieniających się warunków otoczenia zewnętrznego, wymuszają na przedsiębiorstwach konieczność ciągłego dostosowywania się, a nawet wdrażania strategii działania, która wyprzedza w czasie przewidywane zmiany. Konieczność dostosowywania się do zmian jest więc trwałą cechą konkurencyjności przedsiębiorstw. Wymusza na nich prowadzenie ciągłych badań o charakterze poznawczym na temat sposobów reakcji na zmiany w otoczeniu, przyczyn i skutków tych zmian (Skawińska E. 2002).

11 Karlöf B. oraz Östblom S. wyłączają z planowania dodatkowy etap poprzedzający pozostałe a polegający na podjęciu decyzji, co do przedmiotu porównywania się z najlepszymi. W fazie planowania pozostaje zdaniem autorów rozpoznanie współuczestników procesu porównywania się z najlepszymi.

12 Na ten temat patrz: Karlöf B., Östblom S. 1995; Keegan R. 1998; Czekaj J., Dziedzic D., Kafel T., Martyniak Z. 1996; Czekaj J. 1995; Dolińska M. 1999; Ellis J., Williams D. 1995; *Jak wdrażać w przedsiębiorstwie metodę benchmarkingu*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 10/1995.

Literatura przedmiotu nie dostarcza jednej precyzyjnej definicji konkurencyjności przedsiębiorstwa. Używanych jest wiele różnych określeń, takich jak: potencjał konkurencyjności, zdolność konkurencyjna, przewaga konkurencyjna czy pozycja konkurencyjna.

Wszelkie działania przedsiębiorstwa na rynku są podejmowane w celu osiągnięcia przez nie pozycji konkurencyjnej w danym sektorze (Strategor 1999, s. 25). Pozycja ta jest wynikiem możliwości utworzenia i utrzymania w długim okresie czasu trudnej do naśladowania przewagi konkurencyjnej (Godziszewski B. 2001, s. 59). Przewaga konkurencyjna często utożsamiana jest z pojęciem konkurencyjności przedsiębiorstwa. Konkurencyjne bowiem może być tylko przedsiębiorstwo posiadające przewagę konkurencyjną w określonym miejscu i czasie (ujęcie statyczne) oraz posiadające umiejętność zdobywania i podtrzymywania tej przewagi (ujęcie dynamiczne) (Gorynia M. 1998, s. 106-107).

Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa oznacza osiąganie przez nie wyższej zyskowności niż inne przedsiębiorstwa w danej branży. Każde przedsiębiorstwo dąży do utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej, co może uzyskać dzięki niskim kosztom lub zróżnicowaniu swych wyrobów. Przewagę w zakresie kosztów i zróżnicowania firma może osiągnąć natomiast przez wyższą efektywność, lepszą jakość, innowacyjność oraz dostosowanie się do wymogów klientów. Przewagę przedsiębiorstwa można ponadto określić jako jego siłę lub słabość wobec konkurencji w pewnej dziedzinie lub względem alternatywnych, dostępnych możliwości (Zorska A. 1998, s. 85, cyt. za: Porter M. 1980; Porter M. 1986; Hill Ch.W.L., Jones G.R. 1995).

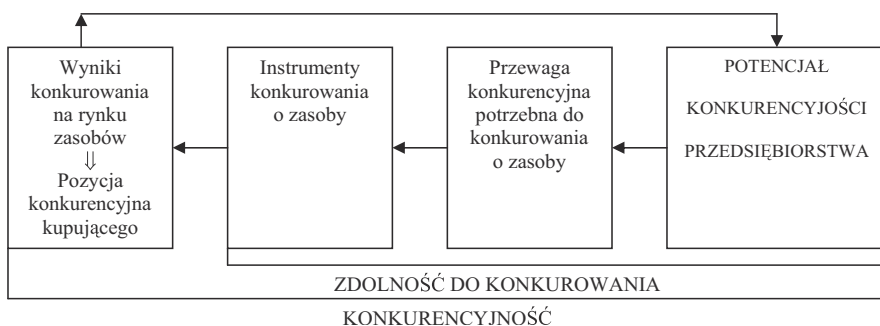
Ciekawy dorobek w zakresie konkurencyjności przedsiębiorstwa prezentuje M. Stankiewicz (2000), który uwzględnia cztery elementy składające się na system konkurencyjności:

- Potencjał konkurencyjności – rozumiany jako system zasobów materialnych i niematerialnych umożliwiających firmie budowanie przewagi konkurencyjnej;
- Przewaga konkurencyjna – konfiguracja składników potencjału konkurencyjności, która daje możliwość generowania bardziej skutecznych, w porównaniu z innymi firmami, instrumentów konkurowania. Uzyskuje ją takie przedsiębiorstwo, które pozyskuje kontrahentów na warunkach lepszych od innych przedsiębiorstw w danym segmencie rynku;
- Instrumenty konkurowania – ich zadaniem jest wywołanie u kontrahenta zainteresowania ofertą, a następnie jej przyjęcia z uwagi na atrakcyjność większą niż u konkurenta. Przykładowe obszary oddziaływania, w których określić można instrumenty konkurowania, to: przedmiot kontraktu, cena kontraktu, wygoda kontraktu oraz sposób komunikowania się z kontrahentem. Instrumentami konkurowania przykładowo w obszarze ceny kontraktu mogą być: cena nabycia produktu, warunki płatności, warunki i okres gwarancji oraz ceny obsługi posprzedażnej;
- Pozycja konkurencyjna – jest jednocześnie wynikiem i miernikiem zdolności do konkurowania, a jej wyznacznikami są: zdolność do konkurowania, zdolność do konkurowania kontrahentów przedsiębiorstwa, cele akcjonariuszy oraz potrzeby i preferencje kontrahentów.

Autor rozpatruje strukturę konkurencyjności przedsiębiorstwa na tzw. „wejściach” i „wyjściach”, bowiem przedsiębiorstwa dla pozyskiwania zasobów muszą znajdować chętnych na swoją ofertę i jednocześnie, aby tę ofertę generować, muszą pozyskiwać określone zasoby (patrz rys. 10 i 11).

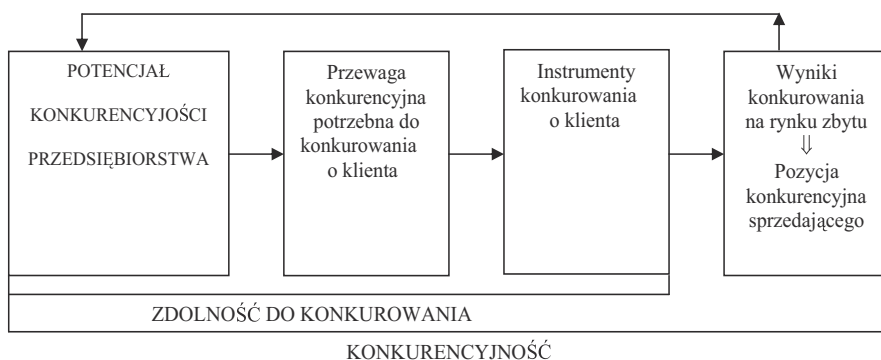
Tylko analiza i ocena wszystkich elementów konkurencyjności pozwala na poznanie jej źródeł, a tym samym na tworzenie praktycznych możliwości jej budowania. Wydawać by się mogło, iż podstawowym środkiem dla powodzenia realizacji celów firmy jest generowanie zysku, zwłaszcza w długim okresie czasu, podstawą zaś osiągnięcia zysku jest pozycja konkurencyjna. Zatem uznać można by, iż analiza pozycji konkurencyjnej wystarcza do oceny konkurencyjności firmy.

Rys. 10. Struktura konkurencyjności przedsiębiorstwa „na wejściach”



Źródło: Stankiewicz M. J., *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, *Gospodarka Narodowa* nr 7-8/2000.

Rys. 11. Struktura konkurencyjności przedsiębiorstwa „na wyjściach”



Źródło: Stankiewicz M. J., *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, *Gospodarka Narodowa* nr 7-8/2000.

Pozycję konkurencyjną można określić jednak dopiero po jej osiągnięciu, a więc za późno, aby sterować działaniami prowadzącymi do jej osiągnięcia. Niemożliwe jest również określenie przyczyn efektu, które mają odbicie właśnie we wcześniejszych ogniwach łańcucha konkurencyjności. Dlatego też powszechnie rozpatrywanie zjawiska konkurencyjności odbywa się w sposób kompleksowy (Stankiewicz M.J. 2000).

Inne określenie konkurencyjności przedsiębiorstwa podejmują autorzy opierający się na dekompozycji tego pojęcia na poziomy mikro-, mezo- i makroekonomiczny.

Autorem modelu, który wykorzystuje jego dekompozycję na poziom makro, mikro i mezo, jest M. Gorynia. Autor uważa, iż konkurencyjność jest pojęciem teoretycznym, odnoszącym się do rynkowego sposobu regulacji. Taki charakter tego pojęcia uniemożliwia określenie go wprost – stąd model dekompozycji konkurencyjności. Dla autora konkurencyjność przedsiębiorstwa oznacza „...umiejętność osiągnięcia i/lub utrzymania przewagi konkurencyjnej” (Gorynia M. 2002, s. 69).

Model konkurencyjności przedsiębiorstwa zakłada wprowadzenie dwóch zmiennych:

- Zmiennej zależnej – konkurencyjność przedsiębiorstwa;
- Zmiennych niezależnych – określających jej wysokość.

Postać modelu jest następująca:

$KP = f(CZ_{MAK}, CZ_{MEZ}, CZ_{MIKR})$, gdzie

KP – konkurencyjność przedsiębiorstwa;

F – funkcja opisująca zależność konkurencyjności przedsiębiorstw od determinujących ją czynników;

CZ_{MAK} – czynniki makroekonomiczne;

CZ_{MEZ} – czynniki mezoekonomiczne;

CZ_{MIKR} – czynniki mikroekonomiczne.

Determinanty i miary konkurencyjności na poziomie makroekonomicznym zostały zaczerpnięte z teorii W. Bieńkowskiego. Są to: wielkość i struktura zasobów produkcyjnych, efektywność wykorzystania zasobów produkcyjnych, system społeczno-ekonomiczny i polityka gospodarcza rządu oraz możliwość oddziaływania na międzynarodowe otoczenie ekonomiczne. Miary natomiast to: wskaźniki ogólnego rozwoju gospodarczego, zmiany w wielkości i strukturze czynników produkcji, wskaźniki efektywności wykorzystania czynników produkcji oraz miary zyskowności działań ekonomicznych, miary zmian instytucjonalnych określających swobodę przemieszczania się czynników produkcji oraz miary międzynarodowej pozycji konkurencyjnej kraju.

Oddziaływanie czynników mezoekonomicznych odbywa się przy równoczesnym oddziaływaniu zmiennych makro- i mikroekonomicznych. Zmienne te nie determinują, lecz współdeterminują konkurencyjność przedsiębiorstwa. Zgodnie z teorią M. Portera (teoria diamentu przewagi konkurencyjnej) zaliczono do nich: wyposażenie w czynniki wytwórcze, czynniki popytowe, kształtowanie się odpowiedniego układu branżowego (branż wspierających i pokrewnych) oraz warunki tworzenia, organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem. W ujęciu M. Portera czynniki te są wyznacznikami konkurencyjności branż, a więc w badanym przypadku również współdeterminantami konkurencyjności przedsiębiorstw.

Czynniki mikroekonomiczne w prezentowanym modelu zostały usystematyzowane w ujęciu dynamicznym i podzielone na trzy grupy: pozycja konkurencyjna w przeszłości, potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa i strategia konkurencyjna przedsiębiorstwa (Gorynia M. 2002; Gorynia M. 2000; patrz także: Bossak J., Bieńkowski W. 2004).

Analogicznie, przypisując determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw trzem poziomom: mikro-, makro- i mezoekonomicznemu, model konkurencyjności firmy prezentuje B. Olszewska (1999). Wśród determinant konkurencyjności na poziomie mikroekonomicznym autorka wyróżniła przewagi konkurencyjne osiągnięte dzięki:

- Posiadanemu unikalnemu produktowi, technologii, niskiej cenie, systemie dystrybucji;
- Kompetencji kierownictwa, w tym znajomości rynków zagranicznych;
- Efektywnej strategii przedsiębiorstwa;
- Skutecznemu zarządzaniu innowacjami;
- Integracji systemami technologicznymi;
- Współdziałaniu z dostawcami, producentami i odbiorcami.

Konkurencyjność mikroekonomiczna jest pobudzana i wspomagana działaniami na poziomie makro- i mezoekonomicznym. Wśród determinant makroekonomicznych autorka podkreśla te o największym znaczeniu, takich jak: politykę budżetową, fiskalną, konkurencyjną, handlową, pieniężną i walutową. Natomiast na poziomie mezoekonomicznym autorka wskazała na polityki: przemysłową, infrastrukturalną, edukacyjną i regionalną.

Bogaty dorobek w literaturze w obszarze konkurencyjności przedsiębiorstw prezentują autorzy odnoszący istotę tego pojęcia do posiadanych zasobów firmy, zdolności ich wykorzystania oraz funkcjonowania w relacji z otoczeniem. Wykorzystywana jest wówczas nauka o zarządzaniu przedsiębiorstwem.

„Przewaga konkurencyjna powstaje wtedy, gdy firma ma zdolność do wykonywania potrzebnych czynności po niższym łącznym koszcie od ponoszonego przez rywali, albo do wykonywania niektórych czynności w wyjątkowy sposób, który tworzy nadwyżkę wartości dla nabywcy i uzasadnia wyższą cenę” (Porter M.E. 2001, s. 392).

Konkurencyjność przedsiębiorstwa „...rozumiana jako właściwość, która określa możliwości przedsiębiorstwa do skutecznego utrzymywania się i zdobywania rynków zbytu w warunkach oferowania przez konkurentów towarów lub/i usług: nowych, lepszych i tańszych” określona została przez (Adamkiewicz H.G. 1999, s. 8). Determinują ją czynniki, które można podzielić wg dwóch kryteriów: rodzaju podejmowanych decyzji w przedsiębiorstwie oraz rynkowego charakteru czynników wpływających na konkurencyjność.

Według kryterium rodzaju podejmowanych decyzji można wyodrębnić determinanty wewnętrzne, które są związane z decyzjami podejmowanymi przez przedsiębiorstwo na różnych szczeblach zarządzania, oraz zewnętrzne, na które przedsiębiorstwo ma wpływ ograniczony lub nie ma go w ogóle. Czynniki wewnętrzne obejmują decyzje: kształtowania wielkości produkcji, obniżania kosztów własnych, podwyższania jakości produkowanych towarów lub/i świadczonych usług, oferowania nowych typów i rodzajów towarów i/lub świadczonych usług oraz podwyższania produktywności. Czynniki zewnętrzne natomiast, kształtowane

niezależnie od przedsiębiorstwa, to głównie normy prawne i techniczne (Adamkiewicz H.G. 1999). Natomiast według kryterium rynkowego charakteru czynników, autorka wyodrębniła czynniki o charakterze rynkowym i pozarynkowym. Do czynników rynkowych zaliczyła: wielkość oferty rynkowej, cenę dobra (towaru i/lub usługi), jakość dobra (towaru i/lub usługi) oraz warunki sprzedaży dobra (towaru i/lub usługi). Do czynników pozarynkowych zaś postępowanie technologiczne.

H. Adamkiewicz zwraca również uwagę na istotną rolę państwa jako regulatora gospodarki i wskazuje na interwencję rządu jako na jeden z czynników pozarynkowych kształtujących konkurencyjność przedsiębiorstw.

Autorzy D. Faulkner i C. Bowman wprowadzają dwie kategorie konkurencyjności przedsiębiorstwa, które określają jego umiejętności: konkurencyjność operacyjną oraz konkurencyjność systemową. Pierwsza z nich to „...konkretne, techniczne umiejętności, które są istotne z punktu widzenia funkcjonowania na określonym rynku (...) i od których zależy ogólna efektywność firmy”. Druga natomiast „...obejmuje szerokie spektrum podstawowych działań wykonywanych przez firmę (...) zależy od niej również efektywność ogólna oraz efektywność kosztowa” (Faulkner D., Bownam C. 1996, s. 35). Do działań firmy kształtujących konkurencyjność systemową autorzy zaliczają:

- Zapewnienie wartości – rozumiane jako proces, który skierowany jest na poprawę efektywności i zapewniający ciągłą obniżkę kosztów przy założeniu utrzymania wysokiej wartości. Tańsze jest bowiem wyprodukowanie za pierwszym razem produktu o pożądanej jakości niż poddawanie go ponownemu przetworzeniu w celu eliminacji braków. Podejście to oprócz produktów dotyczy całej filozofii funkcjonowania firmy (także metod pracy i zarządzania);
- Podnoszenie wartości – rozumiane jako procesy, za których pośrednictwem produkty i usługi firmy są poddawane weryfikacji w celu ich udoskonalenia i podniesienia poziomu tzw. Postrzeganej Wartości Użytkowej (PWU)¹³;
- Innowacyjność – spotykana jest tylko w części firm, a jej miarą jest np. udział produktów opracowanych samodzielnie w ciągu ostatnich pięciu lat w całkowitej sprzedaży firmy.

Faulkner D., Bowman C. (1996) identyfikują również cztery źródła utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej firmy:

- Możliwość zawłaszczania – na ile ktoś inny niż dana firma, za pomocą jakiegoś strategicznego składnika majątku, jest w stanie zawłaszczyć wypracowany przez nią zysk. Im mniejsza możliwość zawłaszczania, tym większe prawdopodobieństwo utrzymania określonych zysków;
- Możliwość utrzymania (trwałość) – odnosi się do trwałości majątku jako źródła generowania zysku (duże znaczenie odgrywają tu wartości niematerialne firmy);
- Możliwość transferu – oznaczają, iż im łatwiej firma jest w stanie przenosić podstawowe umiejętności i zasoby, tym mniejsza trwałość przewagi konkurencyjnej;
- Możliwość skopiowania – oznaczają, iż firma ma trwałą przewagę konkurencyjną, gdy konkurentowi trudniej skopiować identyczny portfel umiejętności, jaki posiada firma.

13 PWU – odnosi się do satysfakcji doświadczanej przez nabywcę przy zakupie lub podczas użytkowania produktu lub usługi.

Zdaniem M.K. Nowakowskiego, celem każdego przedsiębiorstwa jest stworzenie i utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Istotnym określeniem przewagi konkurencyjnej jest słowo „trwała”. Oznacza ono, iż taka konkurencyjność zapewnia przedsiębiorcy oryginalność i unikalność strategii w długim okresie czasu oraz jest odporna na naśladownictwo. Za kluczowe czynniki przewagi konkurencyjnej zgodnie z koncepcją D.J. Collins`a i C.A. Montgomery (Nowakowski M.K. 1999) uznaje:

- Trudność skopiowania strategii;
- Naturalną długość „życia” strategii;
- Możliwość substytucji;
- Nadrzędność zasobów.

Nowakowski podobnie jak D. Faulkner i C. Bowman zwraca uwagę na istotność czynnika możliwości „kopiowania” strategii w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej firmy. Uważa, iż „... przewaga konkurencyjna jest pozytywnym skutkiem umiejętnego, a więc przedsiębiorczego wykorzystania rzadkich zasobów” (Nowakowski M.K. 1999, s. 210).

Zdaniem Z. Pierścionka, przewaga konkurencyjna poszczególnych przedsiębiorstw jest określana w celu oceny ich pozycji konkurencyjnej w sektorze i opracowania na tej podstawie strategii wzrostu oraz konkurencji. Autor uważa, iż przedsiębiorstwa osiągają przewagę konkurencyjną w wyniku działań prowadzących do tej przewagi postrzeganej przez odbiorców. Zwraca też uwagę na rolę rządu, który dokonując systematycznej oceny stanu sektora mikro, służy wzmocnieniu siły konkurencyjnej przedsiębiorstw danego kraju (Pierścionek Z. 2001). Zdaniem autora określenie przewagi konkurencyjnej sytuuje daną firmę w sektorze i jest punktem wyjścia do szczegółowych analiz czynników determinujących wielkość przewagi konkurencyjnej, co z kolei jest niezbędne do opracowania strategii konkurencji. Celem analizy pozycji konkurencyjnej jest stwierdzenie: czy dana firma ma (będzie miała) przewagę konkurencyjną i czy jest ona duża; czy ta przewaga będzie trwała oraz jakie są źródła przewagi konkurencyjnej firmy.

Pierścionek Z.(2001, s. 147) definiuje trzy etapy oceny pozycji konkurencyjnej firmy:

- Identyfikacja indyktorów pozycji konkurencyjnej – pozwoli na ocenę rozmiarów przewagi konkurencyjnej (są to: udział firmy w rynku i tendencje zmian tego udziału w ostatnich 3-5 latach, sytuacja finansowa firmy oraz tendencje jej zmian oraz struktura/model rynku, w którym firma funkcjonuje);
- Analiza czynników bezpośrednich determinujących pozycję konkurencyjną firmy na rynku – jakość i nowoczesność produktu, cena produktu, system sprzedaży i serwisu oraz renoma firmy;
- Analiza czynników pośrednich – technologia i organizacja produkcji, jakość siły roboczej oraz system zarządzania (umiejętności zarządzania, organizacja zarządzania, motywacje i informacje).

Czynniki określane w drugim i trzecim etapie są jednocześnie oceną źródeł przewagi konkurencyjnej firmy.

Przedsiębiorstwo jest „silnie” konkurencyjne, zdaniem A. Góralczyka, jeżeli stosuje w sposób zintegrowany dobrze przemyślaną „mieszankę” rozwiązań z różnych strategii, takich jak strategii rozwoju zasobów ludzkich, strategii badawczo-rozwojowej i marketingowej, oraz rozwija

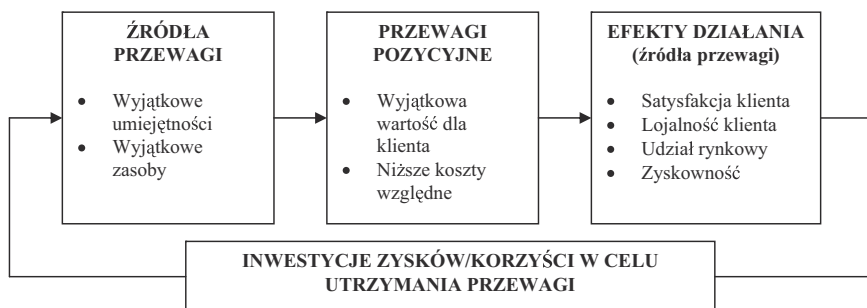
praktyki i procesy ciągłego polepszania. Stosowanie strategii technologii oraz strategii finansowych ma pozytywny, aczkolwiek słaby wpływ na aspekty konkurencyjności firmy, którymi są udziały rynkowe oraz zadowolenie klienta. Zdaniem autora stosowanie każdej z proponowanych strategii funkcjonalnych z osobna nie zapewni konkurencyjności przedsiębiorstwa. A. Góralczyk identyfikuje ponadto czynniki zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wysoka produktywność pracy i kapitału jest źródłem zasobności przedsiębiorstwa, natomiast kluczowym czynnikiem, który umożliwi przedsiębiorstwu skuteczne konkurowanie, jest harmonijna współpraca partnerów społecznych (dostawcy, odbiorcy, władze, instytucje finansowe, udziałowcy itp.) i ich współdziałanie w interesie przedsiębiorstwa (Góralczyk A. 1999).

Ciekawe ujęcie zagadnienia konkurencyjności przedsiębiorstwa prezentuje Adamik A. (1997, s. 19-20), powołując się na dorobek J. Kay`a (Kay J. 1996). Przedsiębiorstwo jest w stanie uzyskać długookresową konkurencyjność dzięki czterem podstawowym zdolnościom:

- Architekture – rozumianej jako ogół kontaktów wewnątrz lub wokół firmy, przy czym: stosunki z pracownikami przedsiębiorstwa oraz ich wzajemne określane są jako architektura wewnętrzna; stosunki z dostawcami lub klientami tworzą architekturę zewnętrzną, natomiast powiązania wewnątrz grupy firm zajmujących się pokrewną działalnością tworzą tzw. sieć. Tylko architektura o charakterze niepowtarzalnym pozwala na zdobycie wiedzy organizacyjnej, ustalenie sposobów postępowania oraz elastyczne reagowanie na zmieniające się okoliczności;
- Reputacji – jest ona najważniejszym instrumentem handlowym przekazywania klientom informacji o wyrobie i firmie. Najistotniejszymi działaniami wspomagającymi kształtowanie reputacji są: ciągła kontrola i polepszanie jakości oraz działania marketingowe;
- Innowacjom – stanowią one ważny wyróżnik przedsiębiorstwa na rynku, są jednak kosztowne i ryzykowne;
- Zasobom strategicznym – zgrupowanym w trzy kategorie: naturalny monopol, koszty nieodwracalne oraz wyłączność. Naturalny monopol wynikać może z ekonomii skali, wąskich rynków oraz obowiązującego standardu wyrobu; koszty nieodwracalne to koszty związane z: inwestycjami kapitałowymi, nakładami na reklamę, promocję, budowę reputacji firmy czy zdobywanie uznania na rynku; wyłączność natomiast może wynikać z uzyskania przez firmę licencji na dany wyrób, usługę lub technologię, z regulacji prawnych oraz posiadanej reputacji.

Połączenie powyższych, wyróżniających firmę zdolności oraz jej zasobów znalazło zastosowanie w podejściu do procesu budowy przewagi konkurencyjnej. A. Adamik zaprezentowała budowę przewagi jako proces ciągły, w którym punktem wyjścia są źródła przewagi właśnie w postaci wyjątkowych umiejętności i zasobów. Odpowiednio wykorzystane zdolności i zasoby kreują różnego typu przewagi pozycyjne firmy, np. w formie wyjątkowej wartości firmy dla klienta i niższych kosztów względnych. Przewagi pozycyjne natomiast mogą przyczynić się do osiągnięcia efektów działań (źródeł przewagi konkurencyjnej). Przejawiają się one jako satysfakcja klienta, lojalność klienta, udział rynkowy oraz zyskowość firmy (patrz rys. 12).

Rys. 12. Proces budowy przewagi konkurencyjnej



Źródło: Adamik A., *Kształtowanie przewagi konkurencyjnej, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 6/1998, s. 5.

Wyjątkowe umiejętności to zdolności charakterystyczne dla personelu firmy i odróżniające ją od innych konkurentów. Wyjątkowe zasoby są bardziej namacalnymi środkami działania, które umożliwiają firmie rozwój nowych zdolności (np. oprzyrządowanie produkcyjne, zasięg sieci handlowej, sposób dystrybucji, znak firmowy czy marka produkcyjna).

Przewagi pozycyjne są odpowiednikiem tworzenia barier zabezpieczających przed wejściem konkurentów, które powstrzymują firmę przed zbyt szybkim zmienianiem ich pozycji strategicznej. Pierwszą przewagą pozycyjną jest zdobyta opinia klienta, którą firma wypracowuje poprzez dodawanie do produktów i usług wartości unikalnych. Drugą przewagą pozycyjną, niezwykle ważną i traktowaną jako cel strategiczny, jest utrzymanie niskiego poziomu kosztów względnych, a przez to zagwarantowanie pozycji lidera kosztowego. Tylko obniżka kosztów daje możliwość firmie swoistego żonglowania ceną i jakością na rynku wobec konkurentów i potrzeb klientów. Pozycję konkurencyjną z punktu widzenia kosztów można rozpatrywać jako: konkurencyjność kosztową z punktu widzenia nakładów, jako konkurencyjność kosztową z punktu widzenia efektów, jako konkurencyjność kosztową z punktu widzenia wielkości produkcji oraz jako konkurencyjność kosztową z punktu widzenia jakości produkcji (Adamkiewicz H.G. 1999)¹⁴.

Najpopularniejszymi efektami działań są natomiast udział rynkowy i zyskowość rozumiana jako wynagrodzenie za przyszłą przewagę pomniejszone o obecne wydatki potrzebne do utrzymania i wzmocnienia przyszłych przewag. Alternatywne to satysfakcja i lojalność klienta, które wykorzystywane są rzadko (Adamik A. 1998; Adamik A. 2000).

Podobnie jak w koncepcji konkurencyjności A. Adamik, mierniki określające poziom zadowolenia różnych grup i partnerów społecznych wykorzystane zostały przez A. Pabiana do oceny

¹⁴ W literaturze przedmiotu zarządzanie kosztami w przedsiębiorstwie obejmuje wszystkie działania przyczynowo-skutkowe, które wpływają na strukturę kosztów i prowadzą do ich obniżenia. W ramach rachunkowości zarządczej prezentowanych jest wiele metod i narzędzi, które stosowane są w zarządzaniu kosztami. Najważniejsze z nich to: analiza wartości, *just in time*, *controlling*, TQM (zarządzanie jakością), rachunek kosztów działań i procesów (*Activity Based Costing, ABC*), benchmarking, *reengineering* (radikalna rekonstrukcja procesów) oraz zbilansowana karta dokonań (Towarnicka H. 2003).

sukcesu firmy i jego konkurencyjności. Zdaniem autora sukces przedsiębiorstwa gwarantują zadowolenie klienta, właścicieli oraz pracowników firmy (Pabian A. 1996).

Kolejną grupę definicji określających determinanty konkurencyjności przedsiębiorstwa stanowią te, które wykorzystują elementy zarządzania międzynarodowego oraz wpływu globalizacji działań na kształtowanie otoczenia przedsiębiorstw.

A. Nowak-Far (2000), powołując się na dorobek J.H. Dunninga, za najważniejszy aspekt tworzenia i utrzymania przewagi konkurencyjnej uznaje innowacyjność. Autor podkreśla znaczenie eklektycznej teorii produkcji międzynarodowej J.H. Dunninga, zgodnie z którą do globalnej ekspansji dane przedsiębiorstwo skłaniają przewagi:

- Charakterystyczne dla firmy, takich jak innowacyjne produkty, wiedza, doświadczenie, zdolności skoordynowanego zarządzania;
- Wynikające z internacjonalizacji działań;
- Związane z lokalizacją firmy;
- Zwane dynamicznym dodatkiem, które wpływają ze szczególnych strategicznych i operacyjnych kompetencji przedsiębiorstwa.

Konkurencyjność przedsiębiorstwa w aspekcie oddziaływania globalnego, niestabilnego otoczenia rozpatruje również (Meyer-Stamer J. 1995). Za determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw autor uważa:

- Efektywność – rozumianą jako optymalną kombinację produktywności pracy i kapitału;
- Jakość – wyrażoną w strategii zarządzania jakością, np. poprzez posiadane certyfikaty jakościowe serii ISO;
- Elastyczność – rozumianą jako umiejętność dostosowania się przedsiębiorstwa do funkcjonowania na różnych rynkach. Autor określa kilka rodzajów elastyczności:
 - Elastyczność produktowa – łatwość wprowadzenia nowego produktu na rynek;
 - Elastyczność wielkości/rozmiaru – zmiany dostosowawcze w efektywności rozmiarów/wielkości firmy;
 - Elastyczność rutyny – umiejętność zarządzania rutyną działania w częściach firmy rozmieszczonych w różnych częściach świata;
 - Elastyczność techniczna – łatwość produkowania elementów składowych produktu finalnego;
 - Elastyczność operacyjna – łatwość dostosowania, poszerzania sekwencji wykonywanych operacji/działań;
 - Elastyczność procesowa – umiejętność produkowania wyrobu różnymi metodami z zastosowaniem różnych materiałów;
- Reagowanie – rozumiane jako możliwości generowania innowacji i gwałtownego wzrostu (przywództwo technologiczne).

Dla każdego przedsiębiorstwa pożądaną jest przewaga, którą „...można przenosić między różnymi rynkami, tak pod względem branżowym, jak i geograficznym; taka, która pozwala przedsiębiorstwu pozostać konkurencyjnym w środowiskach różniących się charakterem

działających w nim podmiotów (pod względem skali i stopnia dywersyfikacji prowadzonej działalności, kraju pochodzenia, realizowanej strategii czy powiązań strategicznych w ramach międzynarodowych układów sieciowych)” (Szymura-Tyc M. 2001, s. 49).

Przewaga konkurencyjna to zdolność do realizacji strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa, która polega na osiągnięciu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej. Istnieją dwa główne źródła solidnej przewagi konkurencyjnej: polityka regularnego inwestowania wspierana przez badania, budowanie sieci handlowej i kształcenie ludzi oraz świadomość, że istnieje wiele źródeł przewagi konkurencyjnej i że nie są nimi tylko patenty czy unikatowa przewaga technologiczna (Startegor 1999).

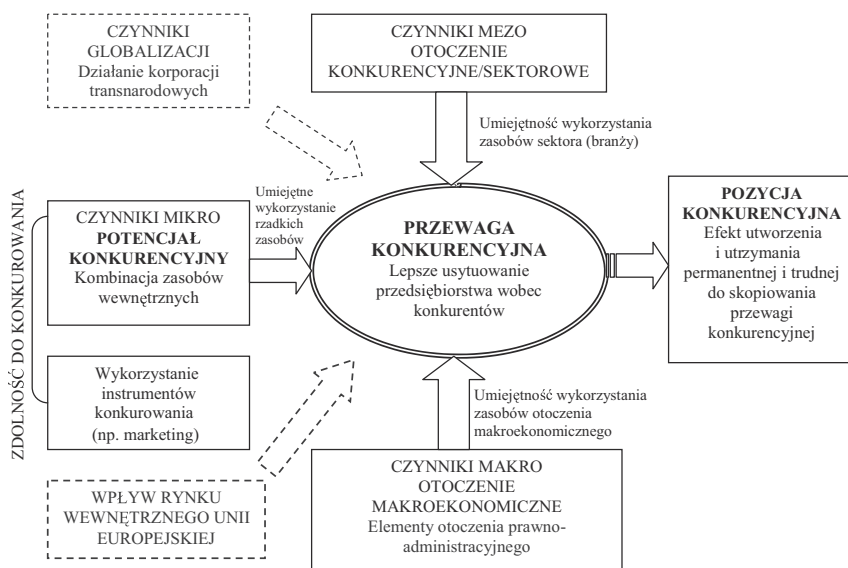
Podsumowując weryfikację koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstw, autorka uważa, iż precyzyjne określenie tego pojęcia wymaga jego dekompozycji na kilka obszarów, uwzględniających różnorodne podejścia zawarte w literaturze (porównaj także: Stankiewicz 2005).

W tym celu określona została eklektyczna definicja konkurencyjności przedsiębiorstw, która zakłada, iż

konkurencyjność przedsiębiorstwa tworzona jest przez system czynników determinujących utrzymanie trwałej i permanentnej przewagi konkurencyjnej przy założeniu otwarcia na konkurencję zagraniczną. Uzyskana przewaga konkurencyjna prowadzi natomiast do osiągnięcia określonej pozycji konkurencyjnej.

Czynniki determinujące przewagę konkurencyjną dzielą się na: dostępne zasoby wewnętrzne przedsiębiorstwa tworzące potencjał konkurencyjny (tzw. czynniki poziomu mikro); zasoby otoczenia bliższego – sektorowego/konkurencyjnego (tzw. czynniki poziomu mezo) oraz zasoby otoczenia dalszego – okołobiznesowego (tzw. czynniki poziomu makro). W celu precyzyjnego określenia konkurencyjności polskich przedsiębiorstw zaznaczone zostały dodatkowe czynniki determinujące ich przewagę konkurencyjną. Są to przede wszystkim czynniki wynikające z funkcjonowania polskich przedsiębiorstw w warunkach jednolitego rynku europejskiego, które wyodrębnione zostały z czynników makro, oraz czynniki wynikające z globalizacji gospodarki i działania korporacji transnarodowych (patrz rys. 13).

Rys. 13. Eklektyczna definicja konkurencyjności przedsiębiorstw



Źródło: Opracowanie własne

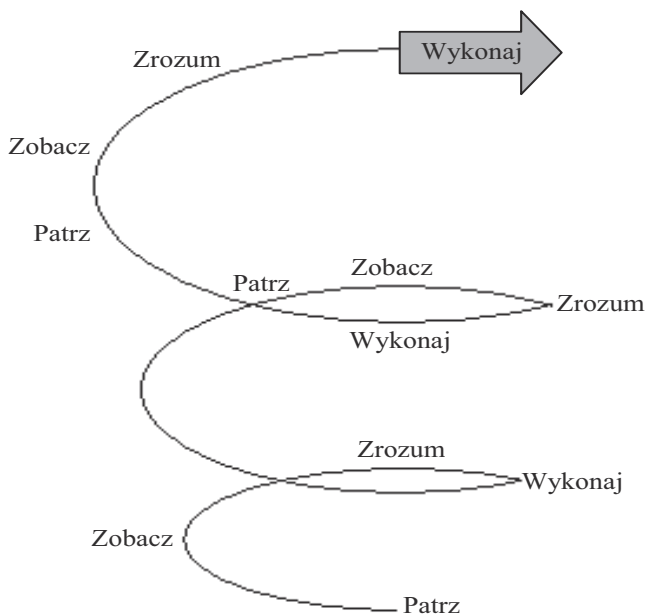
Uzupełnieniem eklektycznej definicji konkurencyjności przedsiębiorstw jest określenie konkurencyjności ze względu na kryterium czasu. Autorka zakłada, iż konkurencyjność można określić w dwóch ujęciach (por. także Gorynia M. 1998):

- Statycznym – przedsiębiorstwo jest konkurencyjne, gdy posiada przewagę konkurencyjną w określonym miejscu i czasie. Sposobem określenia takiej konkurencyjności jest ocena pozycji konkurencyjnej, wykonywana w określonym czasie dopiero po jej osiągnięciu;
- Dynamicznym – przedsiębiorstwo jest konkurencyjne, gdy posiada umiejętność zdobywania i podtrzymywania przewagi konkurencyjnej, poprzez nieustanne działania zmierzające do poprawy pozycji konkurencyjnej (konkurencyjności).

Jednym ze sposobów osiągania konkurencyjności w ujęciu dynamicznym jest zastosowanie benchmarkingu, jako procesu identyfikacji kluczowych czynników wymagających poprawy oraz „uczenia się, jak się uczyć” poprzez wykorzystanie najlepszej praktyki. Benchmarking jest procesem ciągłym, umożliwia poprawę wyników na każdym etapie rozwoju przedsiębiorstwa oraz na każdym poziomie zarządzania przedsiębiorstwem.

Istotę metody benchmarkingu wyraża tzw. spirala wyników (*Spiral of Performance*), która obrazuje ciągłość podejmowanych działań w celu osiągnięcia coraz lepszych i coraz większych rezultatów w strategii ekspansji rynkowej (patrz rys. 14).

Rys. 14. Spirala wyników



Źródło: Keegan R., O'Kelly E., *Applied Benchmarking for Competitiveness. A Guide for SME Owner/Managers*, Oak Tree Press, Cork, Ireland, s. 20.

4. INNE METODY OCENY I POPRAWY KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW – METODY STATYCZNE

Osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej jest warunkiem funkcjonowania przedsiębiorstwa w długim okresie czasu. Przewaga konkurencyjna może być osiągnięta w relacji z otoczeniem w wyniku dostosowania się do niego lepiej niż konkurenci poprzez źródła wewnętrzne wynikające z zasobów firmy i jej umiejętności (Gorynia M. 1998, s. 106-107).

W celu określenia koncepcji otoczenia okołobiznesowego należy odwołać się do kilku zasad i teorii z dziedziny ekonomiki przedsiębiorstw. Otoczenie okołobiznesowe jest elementem analizy strategicznej przedsiębiorstwa, która z kolei stanowi bardzo ważny element planowania strategicznego firmy. Określenie metodologii powyższych pojęć umożliwi precyzyjne ustalenie „pozycji” otoczenia biznesu w analizie konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Analiza strategiczna oraz planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie są elementami procesu zarządzania strategicznego. Zarządzanie strategiczne odwołuje się natomiast do strategii

będącej kompleksowym programem działania, określającym główne cele organizacji i sposoby ich realizowania¹⁵.

Strategia w przedsiębiorstwie funkcjonuje na trzech poziomach (Johnson G., Scholes K. 1993, s. 11):

- Poziom korporacji (*corporate level*) – obejmuje ustalenie taktyki i planu gry w kierowaniu organizacją jako całością;
- Strategia konkurencyjności czy prowadzenia biznesu (*competitive or business strategy*) – określa sposób konkurowania firmy na poszczególnych rynkach;
- Strategie operacyjne (*operational strategies*) – skupiają się na kierowaniu poszczególnymi funkcjami (takich jak produkcja, zarządzanie, finanse, kadry, zaopatrzenie, badania i rozwój (B+R) czy marketing).

Proces zarządzania strategicznego składa się natomiast z trzech etapów (Gierszewska G., Romanowska M. 1997, s. 10-13):

- Analizy strategicznej przedsiębiorstwa – rozumianej jako diagnozowanie aktualnych i przyszłych szans i zagrożeń przedsiębiorstwa, czyli zewnętrznych warunków rozwoju oraz oceną potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa, jego zdolności do wykorzystania szans i przeciwdziałania zagrożeniom. Końcowym etapem analizy strategicznej jest określenie oraz ocena pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa;
- Planowania strategicznego i wyboru strategii – polegającego na rozważaniu opcji strategicznych dotyczących tempa i kierunku wzrostu firmy, sposobu prowadzenia walki konkurencyjnej, gospodarowaniu środkami finansowymi na poszczególnych rynkach. Wynikiem tego etapu jest opracowanie kilku wariantów i wybór konkretnych opcji strategii;
- Realizacji strategii – będącej ciągiem decyzji na poziomie taktycznym i operacyjnym, które rozstrzygają najistotniejsze problemy z zakresu inwestycji, marketingu, struktur, procedur, finansów itp. Ich celem jest stworzenie warunków do realizacji wybranego wariantu strategii i kontrolowanie jego sprawnego przebiegu.

Najważniejszym etapem zarządzania jest analiza strategiczna. Ona bowiem jest obszarem, który zawiera kontekst definiowania, diagnozowania i mierzenia otoczenia *okołobiznesowego*. Stanowi ona zbiór metod i działań pozwalających zidentyfikować stan i zmiany otoczenia firmy, jej potencjału wewnętrznego oraz ich wzajemnych reakcji i wpływów na obecną oraz przyszłą sytuację przedsiębiorstwa. Zakończona jest zawsze ustaleniem pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, zarówno w chwili obecnej, jak i w przyszłości (ujęcie statyczne konkurencyjności).

¹⁵ Pojęcie strategii pochodzi od greckiego słowa *strategos* – przywódca, kierownik, dowódca. Poprzez termin strategia rozumie się planowanie i realizację polityki danego kraju w bloku mocarstw przy użyciu wszelkich dostępnych zasobów (Karlof B. 1992, s. 132). Wprowadzenie pojęcia strategii do literatury z dziedziny ekonomiki przedsiębiorstw umożliwiła teoria gier, która uwzględniła strategię walki i współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami poprzez analizę równowagi, która tworzy się w ostatecznym wyniku. Każdy cykl ewolucji rynku traktowany jest jako gra, której stronami są przedsiębiorstwa podejmujące decyzje co do wielkości produkcji czy wysokości cen (Rainelli M. 1996). Strategia jest kompleksowym planem, który we wszystkich możliwych sytuacjach umożliwia podjęcie ostatecznej decyzji. Strategie w przedsiębiorstwie odzwierciedlają sposób, w jaki wykorzystuje ono swoje obecne i potencjalne siły, aby sprostać ciągłym zmianom zachodzącym w otoczeniu, przy jednoczesnym realizowaniu własnych celów (Kreikebaum H. 1996).

Analiza strategiczna obejmuje następujące obszary badań:

- Analizę otoczenia zewnętrznego (makroekonomicznego i konkurencyjnego);
- Strategiczne zasoby organizacji (posiadane i dostępne);
- Oczekiwania właścicieli, udziałowców, menedżerów, dostawców, banków, społeczności lokalnej, agendy państwa, opinii publicznej, klientów przedsiębiorstwa, konkurentów itp. – tzw. interesariuszy (*stakeholders*) (Johnson G., Scholes K. 1993; Koźmiński A., Piotrkowski W. 1998; Obłój K. 1998);
- Analizę wpływu otoczenia kulturowego i społecznego (Johnson G., Scholes K. 1993; Kuczevska J. 2003).

Analiza strategiczna łączy dwa sposoby patrzenia na zarządzanie i dwa źródła informacji: jednoczesne badanie otoczenia i samej organizacji oraz konfrontowanie wyników. Ma charakter interdyscyplinarny, wykorzystuje metody ilościowe i jakościowe z dziedziny ekonomii, finansów, socjologii, psychologii, statystyki i marketingu (Gierszewska G., Romanowska M. 1999, s. 18).

Złożoność otoczenia zewnętrznego oraz istnienie wielu miar jego oceny skłoniły badaczy problemu do określenia konkretnych sposobów diagnozy potencjału otoczenia okołobiznesowego.

Wśród wielu kategorii i sposobów miar najpopularniejszymi *metodami oceny otoczenia makroekonomicznego* są: analiza trendu, metoda delficka, analiza luki oraz metody scenariuszowe.

Najpopularniejszym zaś sposobem diagnozy potencjału *otoczenia konkurencyjnego* jest teoria pięciu sił M. Portera. Ponadto wyróżnia się kilka innych koncepcji, takich jak: profil ekonomiczny sektora, punktową ocenę atrakcyjności sektora – siatka oceny wartości sektora, mapa grup strategicznych oraz modele konkurencji w sektorze (patrz tabela 5).

Tabela 5. Najważniejsze metody oceny potencjału otoczenia makroekonomicznego i konkurencyjnego

Metoda	Cechy charakterystyczne
Metody oceny otoczenia okołobiznesowego	
Analiza trendu	Prawidłowości rozwoju danego zjawiska są uogólniane i nie uwzględniają zmian czynników oddziałujących na przebieg funkcji; nie jest źródłem niezawodnym prawidłowości rozwoju danego zjawiska; przydatna w dziedzinach o małej dynamice rozwoju i stabilnym otoczeniu
Metoda delficka	Opinie ekspertów; wykorzystywana do badań rynkowych i marketingowych, do selekcji zmiennych modeli ekonometrycznych i ich postaci analitycznej
Analiza luki strategicznej	Dąży do zniwelowania różnic pomiędzy celami firmy a oczekiwaniami otoczenia z zamiarem ukierunkowania strategii na zamknięcie luki; używana dla celów diagnostycznych – jak zmniejszyć lub zlikwidować lukę
Metody scenariuszowe	Służą do oceny zmian nieciągłych; polegają na konstruowaniu scenariuszy długookresowych, takich jak: scenariuszy możliwych zdarzeń, symulacyjnych, stanów otoczenia i procesów w otoczeniu
Metody oceny otoczenia konkurencyjnego	
Teoria 5 sił M.E. Portera	Siły konkurencyjne wyznaczają natężenie konkurencji w sektorze i jego rentowność, a ich siła ma znaczenie dla formułowania strategii; metoda systematyzuje otoczenie konkurencyjne; umożliwia ocenę każdej siły odrębnie przez kilka zespołów
Profil ekonomiczny sektora	Umożliwia skrócony opis sektora wg wyodrębnionych kryteriów; daje wyłączenie obraz ogólny
Punktowa ocena atrakcyjności sektora – siatka oceny wartości sektora	Uzupełnia metodę profilu ekonomicznego sektora; za pomocą wyodrębnionych kryteriów różnicuje sektory i stopień ich atrakcyjności; umożliwia porównanie dowolnej liczby sektorów
Mapa grup strategicznych – teoria gron	Grupy strategiczne przedsiębiorstw umożliwiają łączenie rywalizujących ze sobą organizacji w celu osiągnięcia długofalowych korzyści; poprzez konkurencję przedsiębiorstw w grupie poprawia się wydajność, zdolność do innowacji i tworzenia nowych form działania
Modele konkurencji	Opisują strukturę konkurencji w sektorze; wyróżnia się 4 podstawowe jej typy: konkurencja doskonała, czysty monopol, oligopol i konkurencja monopolistyczna

Źródło: Opracowanie własne.

Nie ma jednej recepty na słuszność wyboru konkretnej metody oceny otoczenia okołobiznesowego. Są one bowiem zarówno kompleksowe, jak również dotyczą wyłącznie wybranych obszarów diagnozy. Wybór określonej metody lub zastosowanie kilku z nich zależy od sytuacji przedsiębiorstwa (jakie osiąga wyniki, jaka jest jego pozycja konkurencyjna), jego wielkości (jakim potencjałem dysponuje, jakie posiada zasoby kapitałowe), zasięgu działania (na jak wielu rynkach działa, jak wielu i jak silnych ma konkurentów) itp. Przedsiębiorca w praktyce jest w stanie ocenić przydatność danej koncepcji, a znajomość wielu sposobów jest źródłem przewagi osób zarządzających. Wykorzystanie wielu wariantów przyczynia się do trafnego sformułowania właściwej strategii działania, a tym samym ustalania silnej, długookresowej przewagi konkurencyjnej firmy.

modele organizowania się biznesu. Najbardziej destrukcyjną siłą, która niszczy podstawy zintegrowanego systemu łańcucha wartości, jest rewolucja w dziedzinie ekonomiki informacji, bowiem informacja była podstawowym spoiwem łączącym tradycyjne ogniwa łańcucha. Szybko docierająca i praktycznie wolna od kosztów informacja uniemożliwia zawłaszczanie jej do podtrzymania spójności łańcucha wartości. W konsekwencji wyodrębnione ogniwa łańcucha stają się miejscem powstawania przewag konkurencyjnych i nowymi jednostkami analizy strategicznej. Początki dekonstrukcji łańcucha wartości związane są z rozwojem *outsourcingu* w latach 80. Przyczyna rozwoju *outsourcingu* to fakt, iż działania w niektórych ogniwach łańcucha wartości były kosztowo nieefektywne, a integrację pionową wewnątrz łańcucha charakteryzowały niezwykle wysokie wewnętrzne koszty transakcyjne (biurokracji). Polepszająca się ekonomika informacji umożliwiła firmom prowadzenie *outsourcingu* w znacznie większej ilości działań. W rezultacie zintegrowane łańcuchy wartości uległy fragmentaryzacji w różnorodne działania (Skawińska E. 2002).

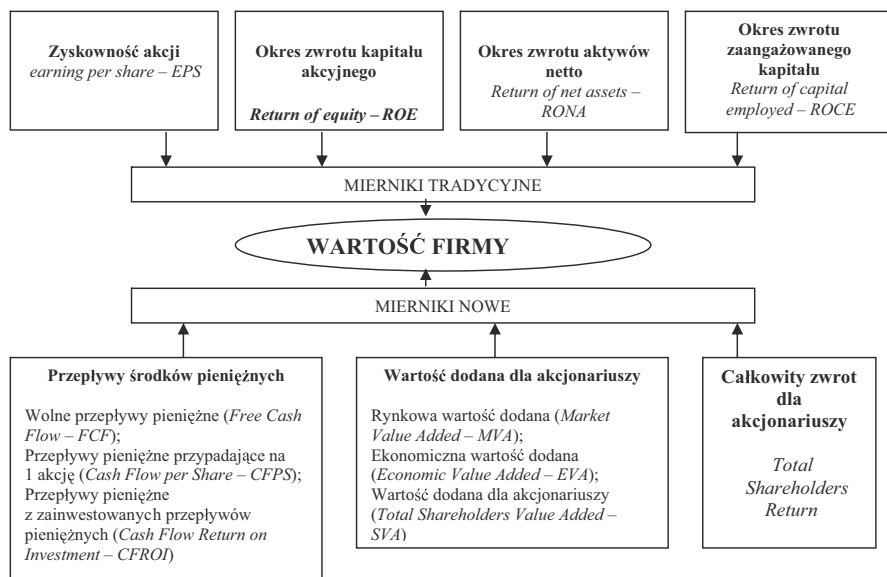
Poza wieloaspektową metodą M.E. Portera do dokonania analizy potencjału wewnętrznego wykorzystuje się również inne teorie. Są to: cykl życia produktu i technologii; analiza kluczowych czynników sukcesu oraz bilans strategiczny.

Kluczową rolę w ocenie potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw stanowią analizy wskaźnikowe zasobów wewnętrznych, pozwalające na ocenę wartości przedsiębiorstwa. Mierniki oceny wartości firmy dzielą się na dwie grupy¹⁶:

- Mierniki tradycyjne, do których zalicza się: zyskowność akcji, okres zwrotu kapitału akcyjnego, okres zwrotu aktywów netto oraz okres zwrotu zaangażowanego kapitału;
- Mierniki nowe, które dzielą się na trzy grupy: przepływy środków pieniężnych, wartość dodana dla akcjonariuszy oraz całkowity zwrot dla akcjonariuszy (patrz rys. 15).

¹⁶ Szerzej na temat definicji i sposobów obliczania poszczególnych wskaźników patrz: Herman A., Szablewski A. 1999; Szablewski A. 2000; Góralczyk A. 1999; Doyle P. 2003; Boulton R.E.S., Libert B. D., Samek S. M. 2001; Black A., Wright P., Bachman J.E., Davies J. 2000

Rys. 15. Mierniki oceny wartości firmy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Zarządzanie wartością firmy, red. Herman A., Szablewski A., Warszawa 1999, s. 28.

Analiza pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest punktem wyjścia do określenia jego przewagi konkurencyjnej oraz sformułowania takiej strategii działania, która zagwarantuje długoterminowe i stabilne utrzymanie tej przewagi. Opisane powyżej metody diagnozy potencjału otoczenia makroekonomicznego, konkurencyjnego oraz określenie wartości firmy są elementami wykorzystywanymi do formułowania strategii. Nie należą jednak do metod kompleksowej oceny pozycji konkurencyjnej, uwzględniają bowiem ocenę elementów otoczenia makroekonomicznego, konkurencyjnego bądź określają potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa.

Teoria zarządzania organizacją dostarcza wielu różnorodnych metod, które w szeroki sposób opisują siły i słabości przedsiębiorstwa kształtujące jego pozycję konkurencyjną. Do najpopularniejszych z nich zaliczamy:

- Metodę analizy silnych i słabych stron firmy oraz określania szans i zagrożeń ze strony otoczenia – tzw. analiza SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*);
- Zintegrowane metody portfelowe, takich jak: macierz BCG, macierz ADL, macierz McK, macierz GE oraz macierz pozycji przedsiębiorstwa i atrakcyjności sektora 3x3, które częściowo uwzględniają koncepcje analizy potencjału wewnętrznego firmy;
- Model analizy pozycji konkurencyjnej zaprezentowany przez grupę Strategor;
- Metodę krzywej doświadczenia (uczenia się).

Pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa można określić dopiero po jej osiągnięciu, co uniemożliwia sterowanie działaniami prowadzącymi do jej ukształtowania. Metody oceny pozycji konkurencyjnej są więc miernikiem rezultatu w określonym czasie, co zgodnie z założeniami autorki pozwala na zaliczenie ich do metod statycznych służących poprawie konkurencyjności przedsiębiorstw. Podobnie jak w przypadku wszystkich koncepcji oceny otoczenia okołobiznesowego nie ma jednej recepty na słuszność wyboru konkretnej metody. Są one komplementarne i zastosowanie ich zależy ponownie od wielu czynników, m.in. od celów przedsiębiorstwa, rodzaju strategii działania, wielkości, zasięgu działania czy wreszcie doświadczenia kadry menedżerskiej. Zastosowanie wielu wariantów oceny pozycji konkurencyjnej zwiększa dokładność identyfikacji obszarów krytycznych zarządzania w przedsiębiorstwie a tym samym umożliwia efektywne wdrażanie zmian prowadzących do poprawy wyników i osiągnięcia silniejszej pozycji konkurencyjnej.

Wadą powyższych metod oceny pozycji konkurencyjnej jest niemożliwość dokonywania bieżącej korekty elementów procesu zarządzania, a jedynie ich weryfikacja po osiągnięciu rezultatu. Takie rozwiązane umożliwia natomiast metoda benchmarkingu.

5. OCENA METODY BENCHMARKINGU

Benchmarking jest metodą poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez ciągłe (dynamiczne) poszukiwanie najlepszych rozwiązań służących zwiększeniu efektywności procesów zarządzania. Metoda „równaj do najlepszych” umożliwia oddziaływanie na poprawę procesów przed osiągnięciem wyników, co odróżnia ją od pozostałych metod oceny i poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw (metody statyczne). Jest to jednak narzędzie komplementarne do pozostałych metod oceny pozycji konkurencyjnej, a jego zastosowanie zależy od wielu czynników, takich jak np.: wielkości przedsiębiorstwa, umiejętności kadry zarządzającej, dostępności zasobów finansowych (jest to metoda droga) czy stabilności konkurencyjna w sektorze. Niemniej jednak niezwykle dynamiczna ewolucja w latach 90. oraz obecna popularność benchmarkingu – szczególnie w dużych przedsiębiorstwach i korporacjach transnarodowych – świadczą o jego wysokiej efektywności i skuteczności w poprawie procesów zarządzania.

Pierwsza faza benchmarkingu, w której dokonuje się wyboru czynników krytycznych zarządzania przedsiębiorstwem, stanowi element (narzędzie) oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, stąd w literaturze polskiej metoda benchmarkingu często kwalifikowana jest właśnie do metod oceny pozycji konkurencyjnej.

Benchmarking poprzez wykorzystanie porównań z najlepszą praktyką generuje pozytywne efekty dla poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw. Efekty benchmarkingu występują we wszystkich obszarach zarządzania firmą i obejmują następujące kategorie:

- Organizacyjne – projektowane są bowiem procesy i funkcje;
- Motywacyjne – następuje zmiana postaw i zachowania pracowników;
- Ekonomiczno-finansowe – poprawiają się wskaźniki.

Grudzewski W., Jaguszyn-Grochowska S., Zużewicz L. (1999, s. 6) uważają, że pomyślnie przeprowadzony proces benchmarkingu może generować następujące korzyści:

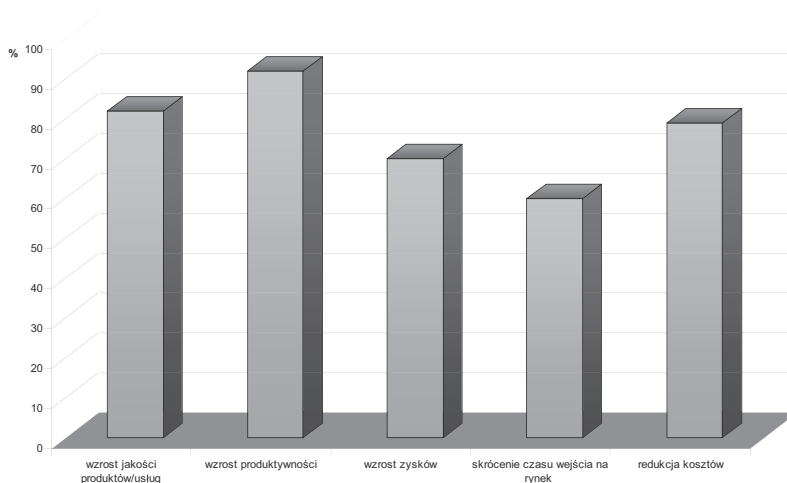
- Wzrost produktywności;
- Poprawę efektywności działania;
- Redukcję zapasów;
- Poprawę jakości planu strategicznego;
- Podniesienie pozycji konkurencyjnej;
- Poprawę wewnętrznej logistyki;
- Obniżenie poziomu kosztów.

Ponadto wg Smith'a D.G. (1998, s. 15) benchmarking:

- Zapewnia trwałe zarządzanie zmianą;
- Kreuje podłoże do generowania działań;
- Identyfikuje kluczowe działania;
- Zapewnia osiągnięcie celów zewnętrznych;
- Rezultatem benchmarkingu jest wzrost zadowolenia klienta i weryfikacja analizy pozycji konkurencyjnej.

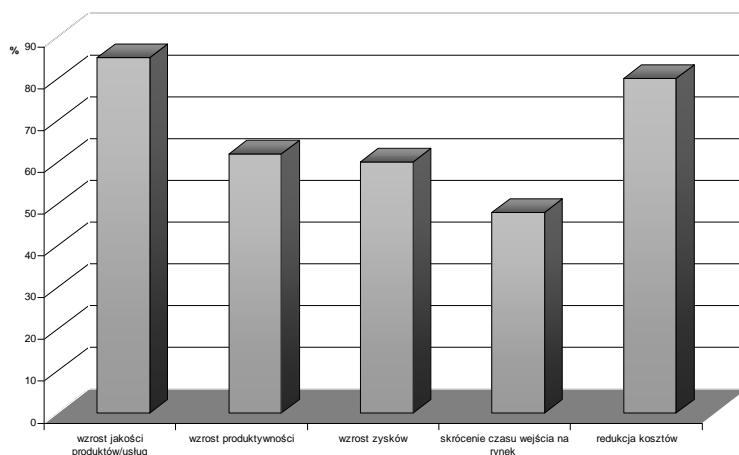
Diagnozę korzyści wynikających ze stosowania benchmarkingu przeprowadziła korporacja doradczo-konsultingowa *KPMG*. Zbadano wpływ benchmarkingu zewnętrznego i wewnętrznego na kluczowe obszary działalności przedsiębiorstw (patrz rys. 16 i 17).

Rys. 16. Obszary pozytywnego oddziaływania benchmarkingu wewnętrznego



Źródło: Materiały źródłowe *KPMG*, Internet <http://www.benchmark.com/sld9.htm>.

Rys. 17. Obszary pozytywnego oddziaływania benchmarkingu zewnętrznego



Źródło: Materiały źródłowe KPMG, Internet <http://www.benchnet.com/sld9.htm>.

Największą zaletą stosowania przez firmy benchmarkingu wewnętrznego jest wzrost produktywności (92% odpowiedzi). Wzrost jakości produktów/usług oraz redukcja kosztów najczęściej natomiast wskazywane były jako korzyści stosowania benchmarkingu zewnętrznego.

Na korzyści płynące ze stosowania narzędzia benchmarkingu zwraca również uwagę inna korporacja doradczo-konsultingowa *Coopers & Lybrand*. Zdaniem analityków systematyczny proces benchmarkingu zewnętrznego pozwala na redukcję kosztów o około 30-40%¹⁷.

Pomimo jednoznacznie określanych korzyści wprowadzania procesu benchmarkingu istnieją jednak ograniczenia i przeszkody związane z jego wdrażaniem. Zwracając na nie uwagę, Grudzewski W., Jaguszyn-Grochowska S., Zużewicz L. (1999, s. 6) podkreślają, że:

- Traktowanie benchmarkingu jako narzędzia, które jedynie zminimalizuje dystans do najsilniejszych konkurentów poprzez naśladowanie ich działań, nie prowadzi do uzyskania przewagi konkurencyjnej;
- Ograniczenie benchmarkingu wyłącznie do rozwiązań operacyjnych, bez uwzględnienia celów strategicznych, co spowoduje, że przewaga konkurencyjna nie utrzyma się;
- Trudności w pozyskiwaniu informacji niezbędnych dla realizacji procesu benchmarkingu;
- Kosztowność i pracochłonność metody;
- Istnienie etycznych i prawnych zastrzeżeń co do niektórych sposobów gromadzenia informacji o konkurentach i liderach rynkowych.

Poniżej zaprezentowano najważniejsze zalety metody szukania najlepszej praktyki oraz wskazano potencjalne ograniczenia i wady (patrz tabela 7).

17 Materiały źródłowe *Coopers & Lybrand*, Internet <http://www.colybrand.com/clc/gov/bench.html>.

Tabela 7. Zalety, wady/ograniczenia metody benchmarkingu

Zalety	Wady/ograniczenia
Metoda dynamiczna – umożliwia ciągłą poprawę efektywności procesów zarządzania;	Trudności w pozyskiwaniu informacji oraz wybrze partnera benchmarkingu;
Metoda komplementarna do pozostałych metod oceny i poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw;	Kosztowność i pracochłonność metody;
Pozwala na określenie krytycznych czynników zarządzania;	Stosowanie benchmarkingu wyłącznie jako metody oceny pozycji konkurencyjnej lub wyłącznie jako metody naśladowania konkurentów
Zapewnia trwałe zarządzanie zmianą;	nie pozwala na osiągnięcie skutecznej poprawy efektywności i utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej
Umożliwia dokonanie wyboru „najlepszego” rozwiązania;	

Źródło: Opracowanie własne.

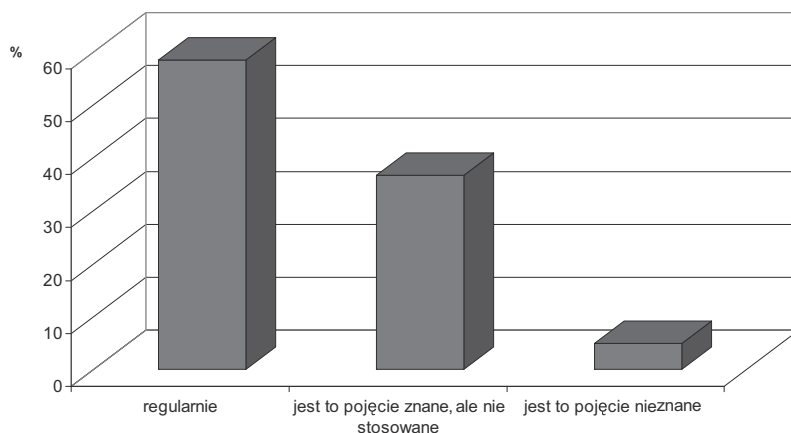
5.1. Ocena wykorzystania benchmarkingu przez polskie przedsiębiorstwa

Podczas pilotażowego badania ankietowego, wykonanego przez autorkę w ramach dwóch kolejnych grantów KBN dla oceny otoczenia okołobiznesowego polskich przedsiębiorstw, zadane zostało pytanie dotyczące znajomości pojęcia benchmarkingu oraz stopnia jego wykorzystania w polskich przedsiębiorstwach (patrz rys. 18).

Cytowane pilotażowe badanie ankietowe pt. „*Polskie przedsiębiorstwa w obliczu integracji z Unią Europejską*” jest drugim, wykonanym na przełomie 2002/2003 roku w ramach grantu KBN zrealizowanego przez Katedrę Ekonomiki Integracji Europejskiej Uniwersytetu Gdańskiego pod kierownictwem prof. zw. dr hab. Anny Zielińskiej-Głębockiej. Badanie przeprowadzono wśród 1000 polskich przedsiębiorstw wybranych losowo według następujących kryteriów: liczba zatrudnienia (przedziały 0-5 osób zatrudnionych, od 6-50 osób, od 51-250 osób, 251-500 osób oraz powyżej 501 osób zatrudnionych); branża działalności przedsiębiorstwa oraz siedziba (województwo). Pytania zawarte w ankiecie dotyczyły: oceny warunków prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce, możliwości pozyskiwania funduszy pomocowych, oceny kosztów i korzyści wynikających z integracji z UE, oceny polityki polskich władz na rzecz wspierania przedsiębiorczości, oceny pozycji i siły konkurencji zagranicznej w branży, oceny przepisów prawnych dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej oraz warunków utrzymywania stosunków handlowych polskich firm z zagranicą, w tym z krajami UE. Z powyższego badania uzyskano 14,2 % odpowiedzi¹⁸.

18 Wyniki badań podjętych w ramach cytowanego grantu KBN opublikowano w: Zielińska-Głębocka A. red. 2003.

Rys. 18. Wykorzystywanie metody benchmarkingu przez polskie przedsiębiorstwa dla poprawy pozycji konkurencyjnej w 2003 roku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania pt. „Polskie przedsiębiorstwa w obliczu integracji z Unią Europejską”.

Z przeprowadzonej analizy wynika, iż pojęcie benchmarkingu jest znane polskim przedsiębiorcom. Około 59% badanych firm zna metodę benchmarkingu i stosuje ją regularnie; 37% podmiotów identyfikuje znaczenie pojęcia benchmarkingu, ale go nie stosuje, a tylko ok. 5% polskich przedsiębiorców nie zna narzędzia poszukiwania najlepszej praktyki.

Powyższe dane kształtują opinię, iż polskie podmioty znają procedurę benchmarkingu rozumianą jako instrument zarządzania strategicznego i wykorzystują ją dla poprawy konkurencyjności. Stanowi to cenne podłoże dla zastosowania metodologii europejskiej procedury benchmarkingu. Tak optymistyczne wnioski mogą jednak zostać zweryfikowane faktem, iż odpowiedzi w przeprowadzonym badaniu udzieliły w większości podmioty duże, które ze względu na lepsze możliwości kapitałowe oraz organizacyjne częściej sięgają po instrumenty poprawy wyników, typu metoda benchmarkingu.

EUROPEJSKA PROCEDURA BENCHMARKINGU

Okres wielkiego kryzysu lat 70. oraz późniejsze lata 80. przyniosły stagnację procesu integracji europejskiej oraz „uśpienie” konkurencyjności Wspólnoty na rynkach światowych – tzw. okres eurosklerozy. Stany Zjednoczone i Japonia (dwaj pozostali, obok UE, partnerzy światowej triady) objęły przewodnictwo w wielu obszarach gospodarki, które mają kluczowe znaczenie w generowaniu konkurencyjności międzynarodowej¹⁹. Podobnie jak wiele innych państw, Wspólnota stanęła w obliczu niskiej stopy wzrostu oraz wysokiej stopy bezrobocia. W takiej sytuacji, aby nie dopuścić do całkowitego obniżenia siły konkurencyjnej na rynkach światowych, Unia Europejska zainicjowała działania prowadzące do poprawy konkurencyjności i zwiększenia efektywności.

1. METODOLOGIA EUROPEJSKIEJ PROCEDURY BENCHMARKINGU – NARZĘDZIA POPRAWY KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW EUROPEJSKICH

Koncepcja międzynarodowej konkurencyjności Wspólnoty stała się punktem wyjścia do określenia priorytetów polityki konkurencyjności przemysłowej oraz kluczowej roli przedsiębiorstw w generowaniu przewagi konkurencyjnej gospodarek narodowych krajów członkowskich i całego ugrupowania. Ponadto właśnie w ramach polityki konkurencyjności zastosowana została europejska procedura benchmarkingu.

Komisja Europejska analizuje zjawisko konkurencyjności na trzech poziomach: konkurencyjności makroekonomicznej (gospodarki narodowej), konkurencyjności przemysłowej oraz konkurencyjności przedsiębiorstw. Cele konkurencyjności makroekonomicznej, wzrostowej realizowane są przy użyciu instrumentów polityki przemysłowej, która szczególnie intensywnie rozwinęła się po 1996 roku, kiedy Wspólnota uznała definicję konkurencyjności prezentowaną przez OECD. Przyjmując za jeden z najważniejszych warunków tworzenia przewagi konkurencyjnej – poprawę otoczenia okołobiznesowego, – polityka przemysłowa stała się swoistym sposobem na zastosowanie instrumentów polityki wspierania przedsiębiorstw w sektorach przemysłu.

Kluczowe miejsce w analizie konkurencyjności Wspólnoty zajmuje *konkurencyjność mikroekonomiczna (przedsiębiorstw)*. Zgodnie z koncepcją konkurencyjności systemowej tylko konkurencyjny sektor przedsiębiorstw zapewnia utrzymanie przewagi konkurencyjnej gospodarki narodowej. Komisja Europejska w licznych badaniach wykorzystuje koncepcję M. Portera, która wskazuje na konieczność połączenia dwóch aspektów efektywnego działania przedsiębiorstw: sytuacji konkurencyjnej w sektorze i posiadania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz warunków otoczenia okołobiznesowego tworzonych przez regulacje prawne.

19 PKB per capita w UE był o 33% niższy niż w USA oraz o 17% niższy, niż w Japonii, EUROSTAT 1998.

Tradycyjna interwencja władz publicznych, skoncentrowana głównie na tworzeniu regulacji i ich kontroli – choć bardzo ważna – nie przyniosła żadnych efektów w zakresie poprawy warunków zatrudnienia, likwidacji bezrobocia, czy usuwania dramatycznych zmian w konkurencji światowej. Pojawiła się więc konieczność zmiany zadań władz publicznych, które powinny odgrywać rolę swego rodzaju katalizatora, odpowiedzialnego za stworzenie przyjaznego otoczenia (*regulatory reform*), warunków dla funkcjonowania podmiotów gospodarczych działających na terenie UE. Niezależny rynek światowy, postępujący proces globalizacji gospodarki światowej zmusił przedsiębiorstwa i kraje do konkurencji z „najlepszymi”. Priorytetem w UE stało się tworzenie przyjaznego środowiska dla funkcjonowania szczególnie mikroekonomicznego, aby był w stanie dążyć do doskonałości i radzenia sobie z wyzwaniami, jakie wprowadzają konkurencja na rynkach światowych.

Odpowiedzią na powyższe wyzwania był komunikat Komisji Europejskiej COM(96) 413 z 09.10.1996 roku pt. *Benchmarking the competitiveness of European Industry*. Zaproponowano wówczas metodę benchmarkingu (instrumentu dynamicznej, ciągłej i trwałej poprawy efektywności zarządzania przedsiębiorstwem), jako nowe narzędzie polityki konkurencyjności Wspólnoty, które pomoże wszelkim podmiotom życia gospodarczego na poziomie przedsiębiorstwa, sektora i całej gospodarki w (Keegan R. 1998, s. 19-20):

- Poprawie efektywności działań;
- Zidentyfikowaniu obszarów istotnych dla generowania siły konkurencyjnej;
- Wprowadzaniu zmian przy wykorzystaniu porównania do najlepszej praktyki w kluczowych obszarach;
- Tworzeniu metodologii i sposobów prowadzących do sukcesu;
- Wprowadzaniu ich w celu poprawy konkurencyjności UE na rynkach światowych, a przez to osiągnięcia wzrostu standardu życia obywateli Wspólnoty.

Na szczycie Rady Europejskiej w Dublinie w grudniu 1996 roku podkreślono również, iż Wspólnota podejmie regularne monitorowanie i ewaluację konkurencyjności UE wobec najlepszej światowej praktyki.

W doborze metod wdrażania europejskiej procedury benchmarkingu Komisja Europejska kierowała się metodologią nauki o zarządzaniu przedsiębiorstwem, uznając go za sposób na osiągnięcie doskonałości na poziomie wewnętrznym i zewnętrznym. Doceniono również „wyższość” benchmarkingu nad analizą pozycji konkurencyjnej i wykorzystano jego szeroki zasięg oddziaływania²⁰.

Komisja Europejska zaproponowała określenie benchmarkingu jako narzędzia polityki konkurencyjności, które służy poprawie wyników poprzez uczenie się najlepszej praktyki i zrozumienie procesów (działań), przez które jest ona osiągnięta²¹. Oparty jest on na dwóch elementach²²:

- Porównaniu praktyki handlowej, struktur rynku i instytucji publicznych na poziomie krajów, regionów, sektorów i przedsiębiorstw w celu zidentyfikowania najlepszej praktyki;

20 European Commission, *Customs, Benchmarking, Information and Guidelines*, DOC TAXUD/728/2000, 13.02.2001.

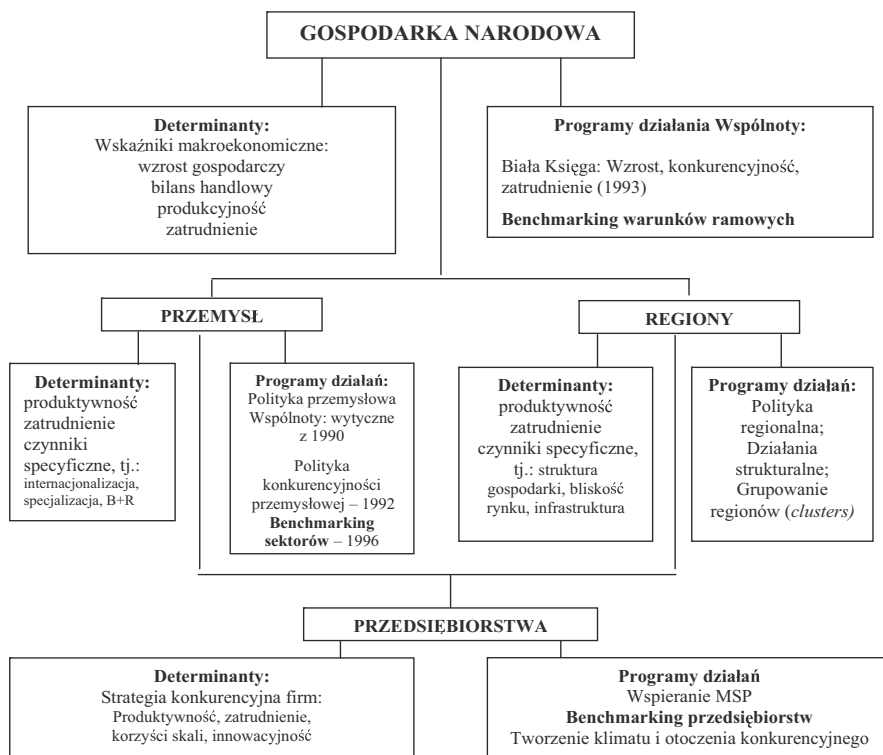
21 European Commission, *Benchmarking the competitiveness of European industry* ... op. cit.

22 European Commission, *Benchmarking, Implementation of an Instrument Available to Economic Actors and Public Authorities*, COM(97) 153/2, Brussels, 16.04.1997.

- Zastosowaniu najlepszej praktyki jako instrumentu, który pozwoli określić pożądane zmiany oraz zmobilizuje wszystkich „aktorów” życia gospodarczego do działania w kierunku wprowadzenia tych zmian.

Schemat ujęcia problematyki konkurencyjności we Wspólnocie wskazuje obszary zastosowania metody benchmarkingu (patrz rys. 19).

Rys. 19. Schemat ujęcia problematyki konkurencyjności we Wspólnocie – obszary zastosowania metody benchmarkingu



Źródło: Zielińska-Głębocka A., *Polityka konkurencyjności przemysłowej. Ujęcie kompleksowe dla przekroju sektorów, regionów i firm, materiał powielony, Sopot 1999, s. 7.*

Komisja Europejska zaproponowała metodologię benchmarkingu, jako instrumentu poprawy konkurencyjności poprzez szukanie najlepszej praktyki światowej i stosowanie rozwiązań najlepszych w klasie (*best in class*) na wszystkich trzech poziomach badania konkurencyjności:

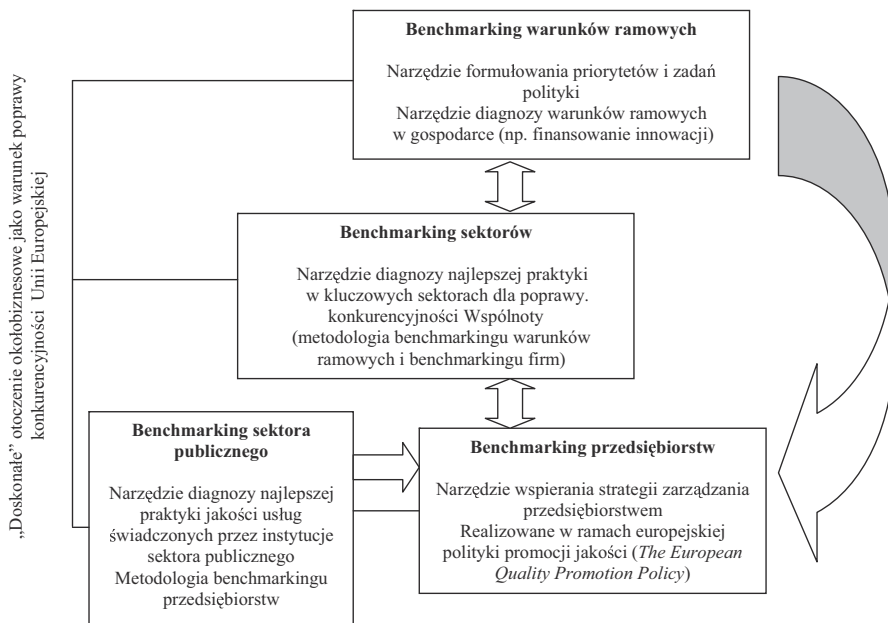
- Benchmarking przedsiębiorstw (*company benchmarking*), jako narzędzie wspierania strategii zarządzania przedsiębiorstwem. Warunki ramowe jego realizacji kształtuje

Europejska polityka promocji jakości (*European Quality Promotion Policy – The European Way to Excellence*);

- Benchmarking sektorów (*sectoral benchmarking*), który dokonuje identyfikacji najlepszej praktyki w sektorach, które uznawane są za istotne z punktu widzenia poprawy konkurencyjności Wspólnoty, np.: komponenty elektroniczne, przemysł samochodowy, przemysł chemiczny, przemysł tworzyw sztucznych. Oparty jest zarówno na metodologii benchmarkingu firm, jak i benchmarkingu warunków ramowych;
- Benchmarking warunków ramowych (*framework conditions benchmarking*) jako narzędzie wykorzystywane przez władze publiczne w formułowaniu priorytetów i działań polityki. Dokonuje również diagnozy procesów (działań) kształtujących warunki ramowe w gospodarce i społeczeństwie, np.: finansowanie innowacji, umiejętności, logistyka czy wpływ nowych technologii na struktury organizacyjne²³.

Komisja Europejska we współpracy z grupą ekspertów z dziedziny benchmarkingu (*The High Level Group on Benchmarking – HLGB*) podjęła również w 1998 roku inicjatywę wykorzystania metody benchmarkingu w celu zidentyfikowania najlepszej praktyki jakości usług świadczonych przez instytucje sektora publicznego – tzw. benchmarking sektora publicznego (*public sector benchmarking*) (Svedberg J. 2000) (patrz rys. 20).

Rys. 20. Europejska procedura benchmarkingu



Źródło: Opracowanie własne.

²³ European Commission, *Benchmarking. Implementation of an Instrument Available to Economic Actors and Public Authorities...* op.cit.; Materiały źródłowe Komisji Europejskiej; Internet http://www.europa.eu.int/comm/dg0...g3a/a3/quality/bench/index_en.htm, 1998; (Mendes A. S. 1997).

Benchmarking przedsiębiorstw jest narzędziem jakości dla kontynuowania poprawy wydajności produkcji i zarządzania. Jest też elementem strategii globalnej firmy. W państwach członkowskich realizowane są narodowe programy benchmarkingu dla firm, oparte o wytyczne komisji. Benchmarking sektorów jest swoistym rozszerzeniem benchmarkingu firm. Koncentruje się na analizie regulacji i otoczenia. Realizowane są programy pilotażowe dla wybranych przemysłów, m.in. włókienniczego, chemicznego, stocznioowego. Benchmarking warunków ramowych natomiast oparty jest na analizie warunków otoczenia biznesu, kwalifikowanego zgodnie z teorią zarządzania²⁴.

W zależności od poziomu benchmarkingu zmieniają się jego liderzy. W przypadku benchmarkingu przedsiębiorstw wiodącą rolę odgrywają przedsiębiorstwa, bez względu na ich wielkość; w przypadku benchmarkingu sektora publicznego i warunków ramowych inicjatywę przejmują władze publiczne, natomiast w przypadku benchmarkingu sektorowego inicjatywę powinny przejąć stowarzyszenia i izby przemysłowe. Zadaniem procesu benchmarkingu na wszystkich poziomach jest jednak dążenie do poprawy konkurencyjności i warunków otoczenia okołobiznesowego.

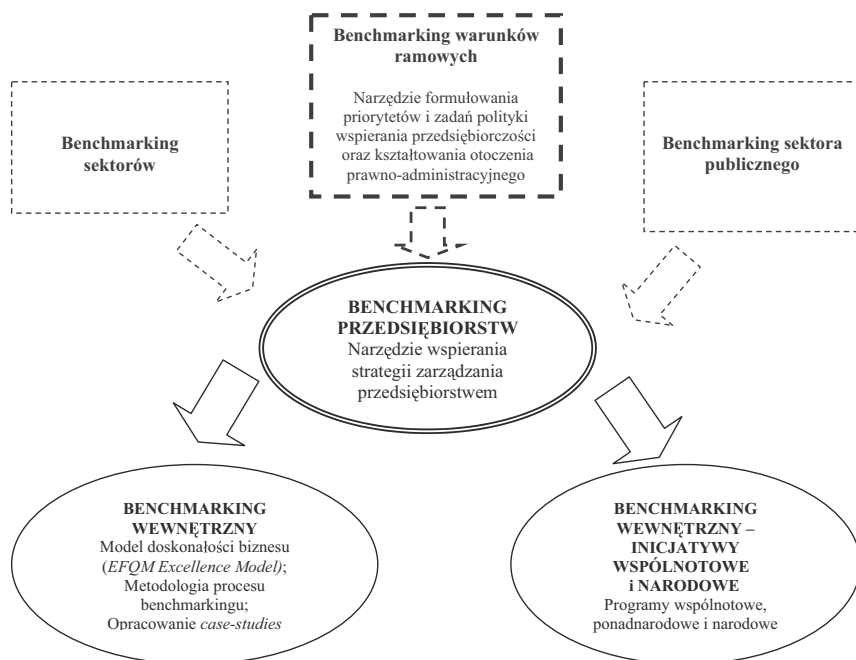
Ze względu na znaczenie, zakres i skuteczność europejskiej procedury benchmarkingu na poszczególnych poziomach, analiza skupiona zostanie głównie na benchmarkingu przedsiębiorstw, który służąc poprawie potencjału konkurencyjnego, kształtuje wyniki przedsiębiorstwa i wpływa na kształtowanie przewagi konkurencyjnej. Inicjatywy benchmarkingu warunków ramowych ograniczone zostaną do tych, które służą poprawie warunków otoczenia okołobiznesowego (głównie prawno-administracyjnego oraz formułowania zadań polityki wspierania przedsiębiorczości), na które przedsiębiorstwa nie mają wpływu i które może stać się źródłem potencjalnych ograniczeń efektywnego wdrażania metody „równaj do najlepszych”. Pozostałe poziomy europejskiej procedury benchmarkingu (sektorów i instytucji publicznych) zanalizowane zostaną w węższym zakresie.

Europejska procedura benchmarkingu przedsiębiorstw obejmuje dwa obszary (patrz rys. 21):

- Benchmarking wewnętrzny – polegający na wykorzystaniu najlepszej praktyki w ujęciu tradycyjnym – samodzielnie przez przedsiębiorstwa;
- Benchmarking zewnętrzny – inicjatywy wspólnotowe i narodowe – obejmujący wspólnotowe, ponadnarodowe i narodowe programy wdrażania benchmarkingu wewnętrznego.

24 European Commission, *Benchmarking the competitiveness of European industry...* op.cit.

Rys. 21. Europejska procedura benchmarkingu przedsiębiorstw



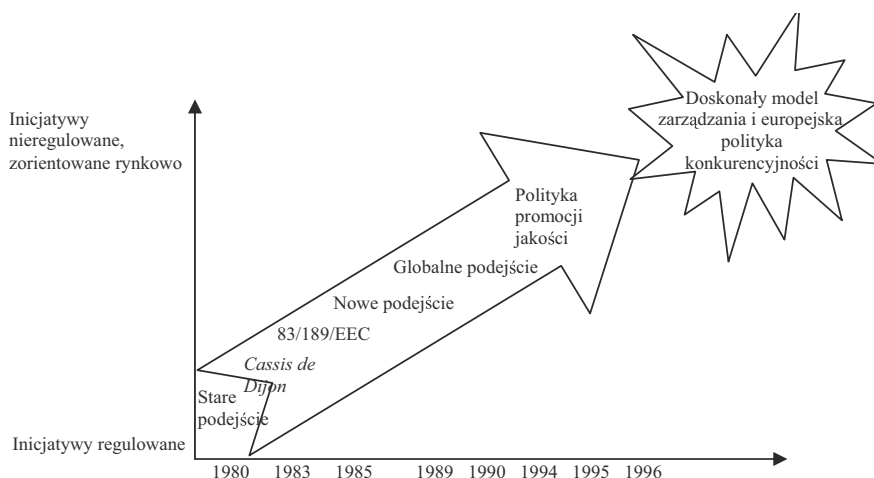
Źródło: Opracowanie własne

1.1. Benchmarking przedsiębiorstw

Traktując podwyższanie konkurencyjności przedsiębiorstw jako priorytet w poszukiwaniu utraconej konkurencyjności światowej, Wspólnota podjęła działania zmierzające do sformułowania zasad europejskiej polityki jakości (*quality policy*). Głównym celem tej polityki stało się stworzenie tzw. doskonałego modelu zarządzania przedsiębiorstwem (*business excellence*). Europejska polityka promocji jakości wywodzi się z wcześniejszych działań Wspólnoty w zakresie certyfikacji i standaryzacji technicznej, która poprzez określenie wspólnych norm technicznych i jakościowych produktów stała się ważnym narzędziem gwarantującym uzyskanie lub utrzymanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw (patrz rys. 22)²⁵.

25 A European Quality Promotion Policy for Improving European Competitiveness, European Commission, Quality series no 1, Brussels 1996.

Rys. 22. Evolucja europejskiej polityki promocji jakości



Źródło: *A European Quality Promotion Policy for Improving European Competitiveness, European Commission, Quality series no 1, Brussels 1996, s. 426.*

Zadania wspólnej polityki promocji jakości koncentrują się na generowaniu korzyści dla przedsiębiorstw. Polityka ta została zaprojektowana w celu kreowania przyjaznego otoczenia okołobiznesowego, w warunkach którego europejskie przedsiębiorstwa i administracja publiczna osiągną doskonałość w kategoriach wyników i zasobów wewnętrznych, generując korzyści dla społeczeństwa jako całości.

Efektywna realizacja polityki wymagała:

- ustalenia zadań instytucji wspólnotowych przy poszanowaniu zasady subsydiarności;
- opracowania działań i instrumentów prywatnych i publicznych, które składałyby się na globalną strategię polityki;
- dążenia do spójności polityki na poziomie lokalnym, regionalnym, narodowym i wspólnotowym.

Komisja Europejska skupiła się na następujących głównych działaniach polityki promocji jakości²⁷:

- Europejska Nagroda Jakości (*The European Quality Award*);
- 35 studiów przypadków „Europejskiej Drogi do Doskonałości” (*case-studies for The European Way to Excellence*);
- Metodologia benchmarkingu.

²⁶ Szerzej na temat certyfikacji i standaryzacji technicznej patrz: (Stępnia A., Kuczevska J. 2004).

²⁷ *A European Quality Promotion Policy for Improving European Competitiveness ... op.cit.*

Działania w ramach Europejskiej Nagrody Jakości, Europejskiego Tygodnia Jakości oraz opracowanie 35 studiów przypadków „Europejskiej Drogi do Doskonałości” (*The European Way to Excellence*) Komisja Europejska rozpoczęła w 1994 roku we współpracy z Europejską Organizacją Jakości (*European Organisation for Quality –EOQ*) oraz Europejską Fundacją Zarządzania Jakością (*European Foundation for Quality Management – EFQM*)²⁸.

Europejska Nagroda Jakości utworzona została w 1992 roku. Celem jej jest rozpoznanie i osiągnięcie doskonałości przedsiębiorstwa w obszarach zarządzania jakością, jako klucz do podnoszenia efektywności i w konsekwencji jako klucz do najlepszej strategii podwyższania konkurencyjności. Europejska Nagroda Jakości oparta jest na wykorzystaniu mechanizmów tzw. samooceny przedsiębiorstw, które dokonują diagnozy najlepszej praktyki działania i jej wykorzystania dla poprawy efektywności działań²⁹. Podstawą dokonywania samooceny oraz szukania najlepszej praktyki jest zaproponowany przez EFQM, i zaadoptowany przez Komisję Europejską Model Doskonałości Biznesu (*EFQM Business Excellence Model*). Wspólne doświadczenie, jakim jest uczestnictwo firm modelu EFQM daje możliwość wprowadzenia zmiany strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem, przy użyciu metodologii całkowicie odpowiadającej kontekstowi europejskiemu (patrz rys. 23).

Ocena rezultatów i identyfikacja koniecznych zmian obejmuje najistotniejsze elementy zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie. Model EFQM jest uznawany za jeden z najtańszych sposobów poprawy wydajności, bowiem zawiera możliwość dokonania samooceny. EFQM zakłada, iż każde przedsiębiorstwo jest unikalne (specyficzne). Wprowadza jednak generalne kryteria ramowe, które mogą być w jednakowy sposób zastosowane w każdym przedsiębiorstwie, niezależnie od wielkości sektora czy struktury. EFQM oparty jest na następującej przesłance: satysfakcja klienta, satysfakcja pracownika i wpływ na społeczeństwo są osiągnięte przez przywódcze kierowanie polityką i strategią firmy, zarządzanie zasobami ludzkimi, zasobami kapitałowymi i procesami, które ostatecznie prowadzą do doskonałych efektów biznesu.

28 Europejska Fundacja Zarządzania Jakością (*European Foundation for Quality Management – EFQM*) – jest organizacją *non-profit* powołaną w 1988 roku w celu zwiększania konkurencyjności organizacji europejskich, niezależnie od ich wielkości, sektora działalności, funkcji czy struktury działania. Członkami EFQM są przedstawiciele małych i dużych przedsiębiorstw, organizacje pozarządowe, a nawet departamenty rządu. Misją EFQM jest dążenie do osiągnięcia doskonałości europejskich organizacji. Od 1989 roku EFQM rozwinęła program wspierania efektywności i osiągania sukcesu. Zawiera on następujące inicjatywy:

Opracowanie metodologii modelu doskonałego biznesu;

Europejską Nagrodę Jakości;

Własną samoocenę członków organizacji w celu właściwej diagnozy najlepszej praktyki i jej wykorzystania dla poprawy efektywności działań;

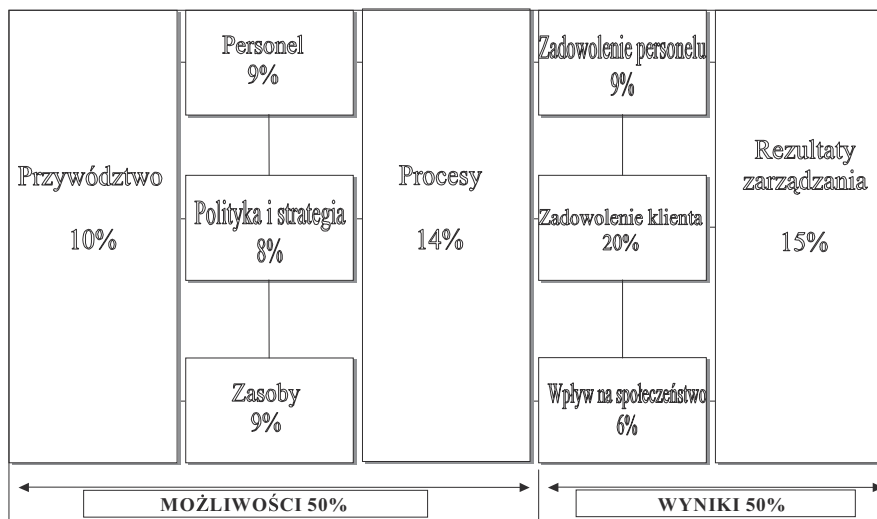
Wspieranie szkoleń i edukacji;

Usługi benchmarkingu.

Materiały źródłowe EFQM: Internet: http://www.efqm.org/human_resources/about.htm.

29 *A European Quality Promotion Policy for Improving European Competitiveness ...* op. cit.

Rys. 23. EFQM Business Excellence Model



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

Kryteria EFQM podzielono na dwie grupy:

- Możliwości – czyli jak organizacja podlega każdemu z kryteriów;
- Rezultaty – czyli co organizacja osiągnęła i osiąga.

Po stronie *możliwości* określono następujące kryteria:

- Przywództwo – jak zachowanie i działania liderów firmy wspierają kulturę i „doskonałość” biznesu;
- Polityka i strategia – jak organizacja formułuje, koryguje i wdraża politykę i strategię działania;
- Zasoby ludzkie – jak firma wykorzystuje potencjał zasobów ludzkich;
- Zasoby organizacji – jak efektywnie firma zarządza zasobami.
- Procesy (działania) – jak firma identyfikuje, zarządza, rewiduje i poprawia efektywność działań;

Po stronie *rezultatów* zaś:

- Zadowolenie klienta – co firma osiąga w relacjach z klientem;
- Zadowolenie personelu – co firma osiąga w relacjach z pracownikami;
- Wpływ na społeczeństwo – co firma osiąga i jak zaspokaja potrzeby i oczekiwania społeczeństwa;
- Rezultaty zarządzania – co udało się firmie osiągnąć w odniesieniu do zakładanych rezultatów i czy zaspokoiła potrzeby i oczekiwania *stakeholders*.

Zidentyfikowanie miar poszczególnych kryteriów w celu zbudowania jednolitego modelu europejskiego zostało podjęte na szczycie Forum Benchmarkingu Przedsiębiorstw Europejskich (*European Company Benchmarking Forum – ECBF*) w Dublinie w 1997 roku. Oszacowano wówczas jednolite determinanty poszczególnych kryteriów po stronie wyników. Problemem pozostaje jednak wciąż dyskusyjna adekwatność poszczególnych elementów dla małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) (patrz tabela 8).

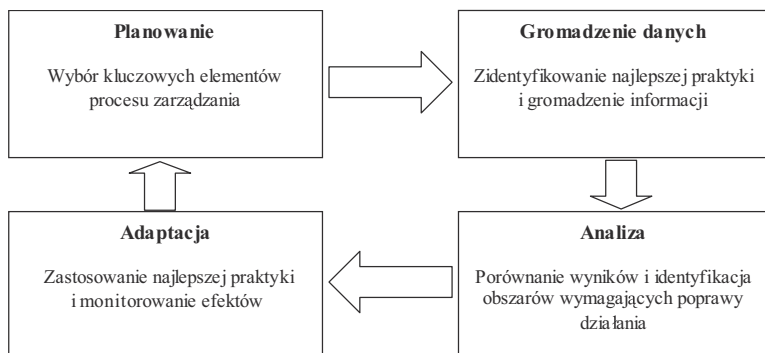
Tabela 8. Determinanty kryteriów po stronie wyników w EFQM *Busiess Excellence Model*

<p>Satysfakcja klienta</p> <ul style="list-style-type: none"> • wiarygodność dostaw • nakłady B+R inwestycje/produkt (% sprzedaży) • nakłady B+R inwestycje/proces (% sprzedaży) • wydatki na marketing (% sprzedaży) • terminowość dostaw • ceny v. konkurencja • jakość v. konkurencja • akredytacja systemu zarządzania jakością 	<p>Satysfakcja pracowników</p> <ul style="list-style-type: none"> • szkolenia – w godzinach pracy • szkolenia – po godzinach pracy • % absencji • fluktuacja kadr
<p>Wpływ na społeczeństwo</p> <ul style="list-style-type: none"> • stopa odpowiedzialności • wzrost zatrudnienia (% na rok) 	<p>Rezultaty biznesu</p> <ul style="list-style-type: none"> • wzrost sprzedaży (% na rok) • eksport (% na rok) • zwrot nakładów (%) • zwrot jako proces sprzedaży • przychód na osobę (pracownika) • wartość dodana/nakłady netto (%) • zwrot akcji w procentach • obrót do nakładów • wiek wyposażenia kapitałowego (lata)

Źródło: *Benchmarking facts. A European Perspective*, eds. Keegan R., *European Company Benchmarking Forum, Forbairt 1998, Ireland*, s. 42-43.

Wykorzystując model Doskonałości Biznesu oraz teorię procesu benchmarkingu, EFQM opracowała własną, zaakceptowaną przez Komisję Europejską metodologię procesu benchmarkingu (*The EFQM Benchmarking Methodology*), która składa się z czterech faz: planowania, gromadzenia danych, analizy i adaptacji (patrz rys. 24).

Rys. 24. Fazy procesu benchmarkingu



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

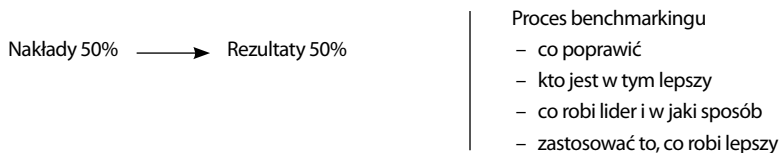
Metodologia ta w pełni odzwierciedla zasięg modelu Doskonałości Biznesu, gdzie rezultaty wyrażane są wobec relacji przedsiębiorstwa do czterech podstawowych obszarów:

- Personelu organizacji;
- Klientów/ konsumentów;
- Społeczeństwa, w którym działa firma;
- Całkowitych wyników organizacji.

Rezultaty w powyższych obszarach dają porównywalny obraz tego, co organizacja może osiągnąć, oraz dostarczają dane o wynikach. Interakcja pomiędzy dwoma stronami modelu Doskonałości Biznesu, czyli pomiędzy tym, co się osiąga, a tym, w jaki sposób się tego dokonuje, zawarta jest w sposób przejrzysty w metodologii benchmarkingu, która w etapach realizacji procesu zawiera:

- Wiedzę na temat tego, co przedsiębiorstwo zamierza poprawić;
- Identyfikację liderów w powyższych obszarach;
- Uczenie się od liderów;
- Poznanie tego, co osiągają liderzy;
- Poznanie, w jaki sposób liderzy to osiągają;
- Zastosowanie zdobytej wiedzy we własnym procesie zarządzania (patrz rys. 25).

Rys. 25. Metodologia benchmarkingu na tle Modelu Doskonałości Biznesu



Źródło: *Opracowanie własne na podstawie Keegan R. 1998, s. 63-64.*

Poszczególne zadania w kolejnych fazach procesu benchmarkingu zostały optymalnie dopasowane do potrzeb przedsiębiorstw działających na jednolitym rynku europejskim.

Głównym zadaniem w fazie pierwszej – planowanie – jest zrozumienie i ocena systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Przed rozpoczęciem wdrażania benchmarkingu, konieczne jest rozpoznanie wszystkich elementów procesu zarządzania, łącznie z określeniem ich ważności i czasu trwania.

Kolejnymi zadaniami w tej fazie są³⁰:

- Wybór obszarów, które zostaną włączone w proces benchmarkingu; wybierane są one wg znaczenia dla osiągnięcia celów firmy poprzez ustalenie:
 - jaka jest misja firmy;
 - jakie są krytyczne czynniki sukcesu (*Critical Success Factors* – CSF);
 - rozwój procesu – sformułowanie macierzy powiązań, która polega na określeniu ważności i zależności pomiędzy kluczowymi czynnikami sukcesu (patrz rys. 26);
 - połączenie ważności działań i wyników;
 - wybór elementów benchmarkingu – tych, które są powyżej średniej ważności oraz poniżej średniej oceny jakości.

Rys. 26. Macierz powiązań i zależności kluczowych czynników sukcesu

	CSF 1	CSF 2	CSF 3	CSF 4	CSF 5	Określenie zależności	Ocena jakości działania /procesu
Proces/działanie 1							
2							
3							
4							
5							
6							
Średnio							

Określenie zależności : 0 = brak zależności , 3 = słaba zależność , 9 = silna zależność

Ocena jakości działania/procesu: 5 = doskonały, 4 = dobry, 3 = dostateczny , 2 = zły, 1 = załóżek działań/procesów

Źródło: *Benchmarking facts. A European Perspective*, eds. Keegan R., *European Company Benchmarking Forum, Forbairt 1998, Ireland*, s. 65.

- Powołanie zespołu wdrażającego proces benchmarkingu wg następujących kryteriów: gracz główny, motywacja, czas, wiedza (o procesie zarządzania firmą, o kulturze firmy), wiarygodność, innowacyjność, umiejętności komunikowania się;

30 Por. także: *Benchmarking. Introduction and main principles applied to company benchmarking ...* op. cit.

- Rozwój planu projektu:
 - Zbudowanie rozkładu czasowego realizacji czterech faz procesu benchmarkingu;
 - Identyfikacja spraw organizacyjnych (np.: spotkania, wybór partnerów, wypełnianie kwestionariuszy, tworzenie raportów);
 - Identyfikacja ról i odpowiedzialności;
 - Uruchomienie projektu planu.

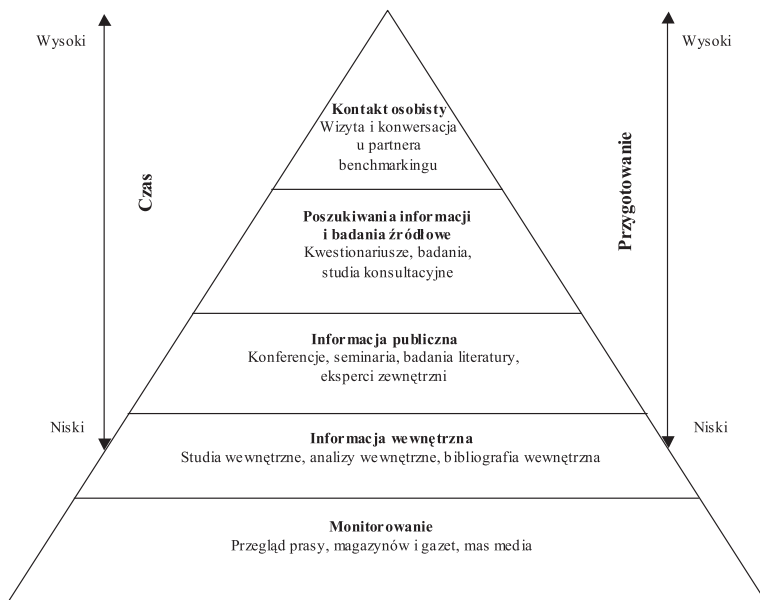
Faza druga – gromadzenie danych przebiega zgodnie z następującym schematem:

- Ustalenie sposobu gromadzenia danych:
 - Wybór podejścia: ilościowego i/lub jakościowego analizy danych;
 - Gromadzenie informacji: badania literatury, firmy konsultingowe, organizacje wspierające, bazy danych, uniwersytety i szkoły zarządzania, konferencje i seminaria, wynajem ekspertów;
 - Zasięgu: określany jest jako szeroki;
- Identyfikacja potencjalnych partnerów – wzoru zastosowania najlepszej praktyki;
- Stworzenie kwestionariusza oceny partnerów, który powinien zostać przetestowany przed realizacją właściwego badania;
- Gromadzenie danych;
- Opis sytemu wyników partnerów;
- Pomiar czynników „zorientowanych” na pracowników;
- Zarządzanie kompetencjami indywidualnymi;
- Organizacja spotkania z partnerem benchmarkingu, którą winny poprzedzać następujące działania:
 - Ustalenie szczegółowego planu wizyty z partnerem;
 - Identyfikacja obszarów działania/procesów, które wymagają zebrania szczegółowych informacji;
 - Wybór i określenie szczegółowych celów spotkania;
 - Przygotowanie pytań szczegółowych z zachowaniem elastyczności;
 - Opracowanie pytań dodatkowych, które umożliwią zastosowanie elastycznego podejścia w prowadzeniu rozmów;
 - Uzyskanie zgody partnera na zastosowanie kamery wideo i sprzętu do nagrywania;

Druga faza procesu benchmarkingu skupia się na pozyskiwaniu informacji od partnera/partnerów na temat elementów procesu zarządzania zdefiniowanych w fazie pierwszej.

Upowszechniając metodologię o sposobie gromadzenia danych, EFQM zaprezentowała tzw. piramidę pozyskiwania informacji (patrz rys. 27). Z poniższego schematu wynika, iż najszybciej i najłatwiej pozyskiwać informacje ze źródeł ogólnodostępnych (literatura, media), najbardziej pracochłonne i wymagające dużego nakładu pracy jest zaś zdobywanie informacji poprzez kontakt osobisty – jest to ostatni, ale zarazem najważniejszy etap realizacji fazy drugiej procesu benchmarkingu. Najbardziej wiarygodna i rzetelna informacji zdobyta „u źródła” (u partnera) jest podstawą efektywności przeprowadzenia dalszych faz porównywania się z najlepszymi.

Rys. 27. Hierarchia źródeł informacji



Źródło: *Benchmarking facts. A European Perspective*, eds. Keegan R., *European Company Benchmarking Forum, Forbairt 1998, Ireland*, s. 70.

Zadaniem fazy trzeciej jest analiza informacji zdobytych w procesie porównywania się z partnerami. Kolejne zadania do wykonania na tym etapie procesu benchmarkingu są następujące:

- Dokonanie analizy zgromadzonych informacji, z uwzględnieniem odpowiedzi na następujące pytania:
 - Czego można się nauczyć od partnera;
 - W jaki sposób partner osiąga lepsze wyniki;
 - O ile partner jest lepszy w osiąganiu wyników;
 - Jaką praktykę wykorzystuje;
 - Jak partner wprowadza najlepszą praktykę – skąd uzyskuje informacje na temat najlepszych rozwiązań;
- Zidentyfikowanie luk pomiędzy elementami zarządzania u partnera a procesem zarządzania w badanym przedsiębiorstwie;
- Wykorzystanie wszelkich informacji jakościowych i ilościowych w celu określenia silnych i słabych stron badanej firmy oraz określenie:
 - Czy luka jest pozytywna: czy przedsiębiorstwo badane jest lepsze niż partner;
 - Czy brak luki: konkurenci lub partnerzy badania są na tym samym poziomie;
 - Czy luka jest negatywna: czy partner jest lepszy od badanego przedsiębiorstwa;

- Zrozumienie przyczyn występowania poprzez analizę:
 - Metod zarządzania;
 - Praktyki zarządzania;
 - Struktury organizacyjnej;
 - Systemów i wykorzystywanych technologii;
 - Kultury biznesu i aspektów społecznych;
- Opracowanie planu poprawy efektywności działań/procesów poprzez:
 - Wprowadzenie nowych celów do organizacji strategii;
 - Otrzymanie wsparcia grup interesu: akcjonariuszy, zarządu, klientów, dostawców;
 - Przewidywanie możliwych barier wprowadzania zmian;
 - Stworzenie zespołu wprowadzającego zmianę;
 - Uzyskanie autoryzacji dla wprowadzania zmian.

Ostatnia faza czwarta – adaptacja – ma na celu:

- Wprowadzenie nowego planu działań poprzez:
 - Identyfikację pojedynczych działań;
 - Przydzielenie odpowiedzialności w zakresie realizacji poszczególnych zadań;
 - Ustalenie planu realizacji;
 - Ustalenie sposobu pomiaru uzyskanych wyników;
- Przeprowadzenie pierwszego testu pilotażowego, w którym konieczne jest:
 - Udowodnienie, iż zmiany przyniosły oczekiwane efekty;
 - Udowodnienie, iż plan zmian jest solidny;
 - Wprowadzenie zmiany na szeroką skalę;
- Utrzymanie monitoringu efektów i przygotowanie planu dla kontynuacji zmian, poprzez:
 - Prezentację wyników;
 - Obserwację procesu wprowadzenia zmian;
 - Stworzenie raportu finalnego;
 - Podsumowanie efektów;
 - Ustalenie kolejnych zadań benchmarkingu.

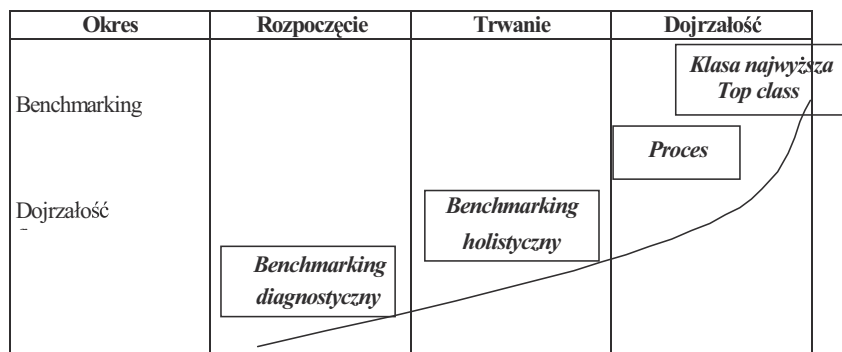
Ostatecznym efektem fazy czwartej jest płynne przejście do początku procesu benchmarkingu – planowania.

Efektom opracowania Modelu Doskonałości Biznesu oraz procesu benchmarkingu było opublikowanie przez Komisję Europejską 35 studiów przypadków tzw. „europejskiej drogi do doskonałości” (*case-studies for The European Way to Excellence*). Podmiotami analizy były organizacje z sektora przemysłu, usług oraz sektora publicznego o różnej wielkości zatrudnienia (dwie pochodziły z sektora ochrony zdrowia). Za pomocą studiów przypadku opisano drogę podnoszenia efektywności zarządzania w tych podmiotach z wykorzystaniem metodologii i zasad europejskiej procedury benchmarkingu. Przypadki te stały się wzorem stosowania metody benchmarkingu, jako narzędzia poprawy konkurencyjności dla przedsiębiorstw europejskich. Stworzyły jednocześnie swoistą zachętę do powszechnego stosowania procedury porównywania z najlepszą praktyką (Hardjono T.W., ten Have S., ten Have W.D. 1996).

Komisja Europejska, opracowując metodologię benchmarkingu, wskazała na jej *znaczenie dla poprawy konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*. Podczas Europejskiego Forum Benchmarkingu Przedsiębiorstw w Dublinie w 1997 roku stwierdzono, iż metodę porównywania z najlepszą praktyką w Europie stosują głównie firmy duże, zatrudniające ponad 1000 osób. Wskazano również na najistotniejsze przyczyny małej popularności metody wśród małych podmiotów. Po pierwsze, MSP nie posiadają wystarczających zasobów, aby sfinansować kosztowny proces szukania najlepszej praktyki (dostęp do wiarygodnych danych, wybór i pozyskanie partnera benchmarkingu). Po drugie, MSP ze względu na wielkość i zasięg działania nie dostrzegają potrzeby przeprowadzania benchmarkingu. Po trzecie, ze względu na brak dostępu do wiedzy (*know-how*, teoria zarządzania), właścicielom MSP trudno określić obszary i elementy wymagające poprawy efektywności. Przygotowanie metodologii benchmarkingu przedsiębiorstw ma służyć więc głównie podmiotom małym i średnim, które poprzez powszechny dostęp do wiedzy oraz programy realizowane w krajach członkowskich, będą w stanie poprawiać swoje wyniki (Berchtold S. 2000; Keegan R. 1998).

Wykorzystując Model Doskonałości Biznesu oraz etapy wdrażania procesu benchmarkingu, Komisja Europejska określiła wspólną metodologię określającą dojrzałość firmy we wdrażaniu benchmarkingu (patrz rys. 28).

Rys. 28. Metodologia określająca dojrzałość firmy we wdrażaniu benchmarkingu



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

Przedsiębiorstwo na początku stosuje benchmarking diagnostyczny (*diagnostic benchmarking*), kiedy to dokonuje analizy efektywności działań i procesu zarządzania. W etapie tym zapoznaje się z metodą i możliwością jej zastosowania. Etap ten zwykle trwa krótko i polega na analizie działań i wyników firmy za pomocą kwestionariusza oceny.

Druga faza, tzw. benchmarking holistyczny (*holistic benchmarking*), zawiera głęboką analizę całego przedsiębiorstwa. Wykorzystywana jest do identyfikowania kluczowych obszarów

działania/procesów wymagających poprawy efektywności. Dokonywana jest wówczas diagnoza wszystkich obszarów biznesu, oparta o analizę ilościową trendów oraz liczne wskaźniki. Dwa pierwsze etapy są swoistym wprowadzeniem do procesu benchmarkingu. Wymagają zaangażowania tylko zasobów wewnętrznych i ustalenia silnych i słabych stron firmy oraz wykorzystania wiedzy o benchmarkingu, aby dokonać ich ulepszenia. Są to etapy odpowiadające stosowaniu benchmarkingu wewnętrznego (Gautron J., Plicher T. 1997).

W trzeciej fazie dojrzałości firma przechodzi do procesu benchmarkingu, którego metodologia przedstawiona została w powyższym rozdziale. Dokonywana jest wówczas analiza porównania efektów działań/procesów w firmie z praktykami partnera(ów) benchmarkingu, w wyniku której ustala się tzw. najlepszą praktykę oraz określa lukę wobec tej praktyki w badanej firmie. Na tej podstawie dokonywany jest proces wprowadzania zmiany – poprawy działań. Efektem ostatecznym tego etapu jest wykreowanie nawyku stosowania procesu benchmarkingu oraz ciągłego poszukiwania obszarów wymagających poprawy efektywności, co prowadzi firmę na najwyższy poziom dojrzałości, tzw. bycia najlepszym w klasie (*top in class*). Fazy te odpowiadają stosowaniu benchmarkingu zewnętrznego³¹.

Proces benchmarkingu jest związany ze szczegółową wymianą informacji o działaniach firm. Ta wymiana odbywa się w ramach współpracy opartej na wzajemnym zaufaniu. Nie jest to transakcja handlowa – informacje są bezpłatne. Ponadto nie mogą być przekazywane innym podmiotom, aby nie naruszać prawa antytrustowego. W związku z tym, aby ujednoczyć zasady wymiany informacji w procesie benchmarkingu oraz aby dostarczyć przedsiębiorstwom rodzaj przewodnika uwzględniającego przepisy prawne, EFQM i narodowe sieci benchmarkingu przy akceptacji Komisji Europejskiej opracowały specjalny kodeks zachowania, tzw. *Code of Conduct*. Oparty jest on na standardowym kodeksie, obowiązującym w Stanach Zjednoczonych od 1980 roku i powszechnie używanym przez przedsiębiorstwa stosujące benchmarking. *Code of Conduct* nie jest jednak aktem prawnym, lecz tylko przewodnikiem, jak postępować uczciwie przy wzajemnej wymianie informacji w procesie benchmarkingu. *Code of Conduct* składa się z kilkunastu zasad zgrupowanych w 8 kategorii, takich jak:

- Reguła przygotowania:
 - Podjęcie zobowiązania wydajności i efektywności benchmarkingu poprzez gotowość podpisania kontraktu inicjującego;
 - Poszanowanie czasu partnera benchmarkingu poprzez gotowość i przygotowanie do wymiany informacji;
 - Udzielenie pomocy partnerom benchmarkingu w celu ich przygotowania poprzez dostarczenie kwestionariusza lub agendy wizyty w ramach procesu benchmarkingu;
 - Skorzystanie z porady prawnej przed podpisaniem kontraktu benchmarkingu;
- Reguła kontaktu:
 - Poszanowanie kultury organizacji partnera i podjęcie współpracy na zasadzie wzajemnie ustalonych procedur;
 - Wykorzystanie propozycji kontraktu benchmarkingu przygotowanego przez partnera, jeśli jest to procedura korzystniejsza;

31 Na temat metodologii benchmarkingu przedsiębiorstw czytaj także: Mrozińska J. 1999.

- Porozumienie w sprawie zaproponowanych przez partnera zasad komunikacji i odpowiedzialności w procesie benchmarkingu; zasada wzajemnego zrozumienia;
- Otrzymanie indywidualnej zgody osoby odpowiedzialnej za realizację kontraktu benchmarkingu;
- Reguła wymiany informacji:
 - Wola dostarczania tego samego typu i rodzaju informacji, jakich oczekujemy od partnera benchmarkingu – z poszanowaniem zasady legalności;
 - Otwarta komunikacja w trakcie ustalania zasad współpracy – ustalenie oczekiwań, unikanie nieporozumień oraz ustalenie wzajemnych interesów w trakcie wymiany informacji;
 - Uczciwość;
- Reguła poufności:
 - Traktowanie wyników (efektów) procesu benchmarkingu jako poufnych dla stron kontraktu; zakaz przekazywania danych stronom trzecim bez zgody partnerów benchmarkingu;
 - Udział organizacji w procesie benchmarkingu jest poufny i nie może być ujawniany bez zgody stron;
- Reguła wykorzystania:
 - Wykorzystanie informacji i wyników benchmarkingu wyłącznie do celów uzgodnionych z partnerem i zapisanych w kontrakcie;
 - Uzyskanie zgody partnera benchmarkingu na ujawnianie jego nazwy po otrzymaniu danych lub zaobserwowanych praktykach;
 - Dane kontaktowe wykorzystywane w procesie wymiany informacji i procesie benchmarkingu nie mogą być wykorzystywane w innych celach niż określone w procesie benchmarkingu;
- Reguła legalności:
 - W przypadku jakichkolwiek pytań lub wątpliwości prawnych, należy skorzystać z porady prawnej;
 - Unikanie dyskusji i działań, które mogą wpływać na interesy partnerów w zakresie ograniczania handlu, strategii alokacji rynkowej/klienta, ustalania cen, przekupstwa lub podejmowaniu jakichkolwiek praktyk niezgodnych z prawem konkurencji; zakaz podejmowania dyskusji na temat polityki cenowej z konkurentem;
- Reguła kompletności:
 - Wypełnianie uzgodnionych zobowiązań wobec partnera benchmarkingu w czasie trwania procesu porównywania;
 - Przygotowywanie wszelkich analiz benchmarkingu w porozumieniu i za obopólną zgodą partnerów;
- Reguła porozumienia:
 - Zrozumienie zasad, według jakich partner benchmarkingu chce być traktowany i traktowanie go według tych zasad;
 - Respektowanie porozumienia z partnerem benchmarkingu w zakresie wykorzystania informacji otrzymanych w procesie benchmarkingu.

Ponadto przewodnik procesu benchmarkingu uzupełniają zasady stosowania metody wobec konkurentów oraz zasady protokołu benchmarkingu³².

1.2. Benchmarking warunków ramowych, instytucji sektora publicznego oraz sektorowy

Celem benchmarkingu warunków ramowych jest identyfikacja i eliminacja czynników otoczenia okołobiznesowego, które zakłócają prawidłowe funkcjonowanie przedsiębiorstw oraz prowadzą do obniżenia ich potencjału konkurencyjnego. Warunki ramowe, takich jak: otoczenie prawne funkcjonowania przedsiębiorstw, system podatkowy, regulacje rynku pracy, szeroko definiowana infrastruktura, monopole sektora publicznego, stanowią niezmiernie ważne tło dla wzrostu, zatrudnienia i konkurencyjności.

Globalizacja gospodarki światowej oraz nowy układ konkurencji na rynku zmusiły instytucje publiczne do weryfikacji polityk, kształtujących warunki otoczenia okołobiznesowego. Zmieniło się podejście do realizacji polityki przemysłowej – od działań sektorowych do horyzontalnych, pozwalających na bezpośrednie oddziaływanie sił rynkowych. Ponadto kreowany przez Wspólnotę model społeczeństwa informacyjnego wymaga szerszej i głębszej informacji o nowych produktach, technologiach, procesach/działaniach i zarządzaniu w organizacjach.

Konieczność przeprowadzenia reformy regulacyjnej skłania rządu i instytucje publiczne do polepszania sposobów formułowania zasad prawnych oraz zadań polityk. Z tych względów zastosowanie metody benchmarkingu nie tylko umożliwi wybór najlepszego wariantu działania, ale również pomaga w ustaleniu sposobu osiągnięcia najlepszego wyniku. Benchmarking warunków ramowych odnosi się do formułowania zadań polityk i z tego względu uznawany jest za *narzędzie pomocnicze* dla określania działań podejmowanych w celu poprawy warunków otoczenia okołobiznesowego³³.

Ze względu na różnorodność inicjatyw podejmowanych dla poprawy warunków otoczenia przedsiębiorstw, *nie istnieje wspólna, uniwersalna metodologia procesu benchmarkingu warunków ramowych*. Trudno bowiem porównywać działania, efektywność organizacyjną i skutki realizacji polityki przez instytucje publiczne. Nie są one jednoznacznie określone i nie tak łatwo definiowane, jak w przypadku sektora prywatnego, dla którego diagnoza obszarów wymagających poprawy jest bardzo przejrzysta.

Jednakże dla zapewnienia jednolitego sposobu postępowania powołana przez Komisję Europejską grupa ekspercka benchmarkingu (*The High Level Group on Benchmarking*) określała cztery etapy działań, stanowiących podłoże uniwersalnej metodologii benchmarkingu. Są to:

- Identyfikacja obszarów wymagających poprawy efektywności;
- Identyfikacja najlepszej praktyki w badanych obszarach, poprzez:
 - Wybór kluczowych wskaźników efektów – określenie *benchmarks*;
 - Analizę najlepszej praktyki światowej;
 - Porównanie stosownej praktyki z najlepszą, światową;

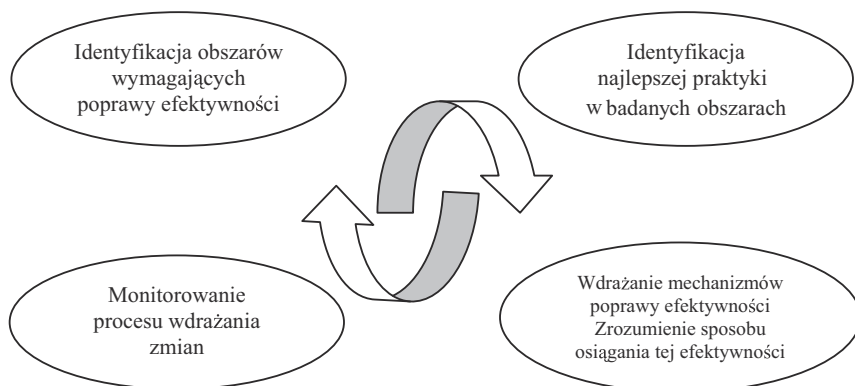
32 Materiały źródłowe *European Foundation for Quality Management*, Internet: <http://www.efqm.org>; Por. także: *European Commission, Customs, Benchmarking, Information and Guidelines* ... op. cit.; (Keegan R. 1998).

33 *Final Report by The High Level Group on Benchmarking, Benchmarking Europe's Industrial Competitiveness*, Stockholm, 12.10.1999.

- Wdrażanie mechanizmów poprawy efektywności oraz zrozumienie sposobu osiągnięcia tej efektywności;
- Monitorowanie procesu wdrażania zmian (patrz rys. 29).

Etapy wdrażania benchmarkingu warunków ramowych oparte zostały o tradycyjny schemat procesu benchmarkingu, takich jak: planowanie, gromadzenie danych, analiza i adaptacja³⁴. Niezbędnym elementem procesu benchmarkingu warunków ramowych jest analiza „wkładu” i „wyniku”, dla dokładnego zdiagnozowania efektów jego wdrażania w obszarach realizowanych polityk. Warunkiem koniecznym jego zastosowania jest także uwzględnienie efektów w kontekście innych polityk. Niektóre analizowane wskaźniki mogą bowiem zależeć od innych lub wpływać na inne nieokreślone jako kluczowe dla badanej polityki, ale stanowiące o powodzeniu podejmowanych działań.

Rys. 29. Etapy uniwersalnej metodologii procesu benchmarkingu warunków ramowych



Źródło: Opracowanie własne.

Ze względu na małą elastyczność rządów i instytucji publicznych, efekty benchmarkingu warunków ramowych są wdrażane bardzo powoli. Łatwiej bowiem zmienić cele strategiczne i zmodyfikować obszary zarządzania w przedsiębiorstwie, niż dokonywać zmian w realizacji polityk. Ponadto brak często siły politycznej w krajach członkowskich, która byłaby w stanie natychmiast zaadaptować najlepszą praktykę. Kluczowym celem strategii wdrażania benchmarkingu warunków ramowych jest więc przygotowanie podłoża dla przeprowadzenia zmian. Poprzez zastosowanie metodologii benchmarkingu możliwe jest:

- Określenie luk konkurencyjności i zdiagnozowanie ich wpływu na przedsiębiorstwa i zatrudnienie;
- Określenie najlepszej praktyki w oparciu o doświadczenia globalne;
- Zidentyfikowanie kluczowych obszarów wymagających poprawy efektywności;
- Stworzenie platformy współpracy krajów członkowskich dla transferu i wdrażania najlepszej praktyki.

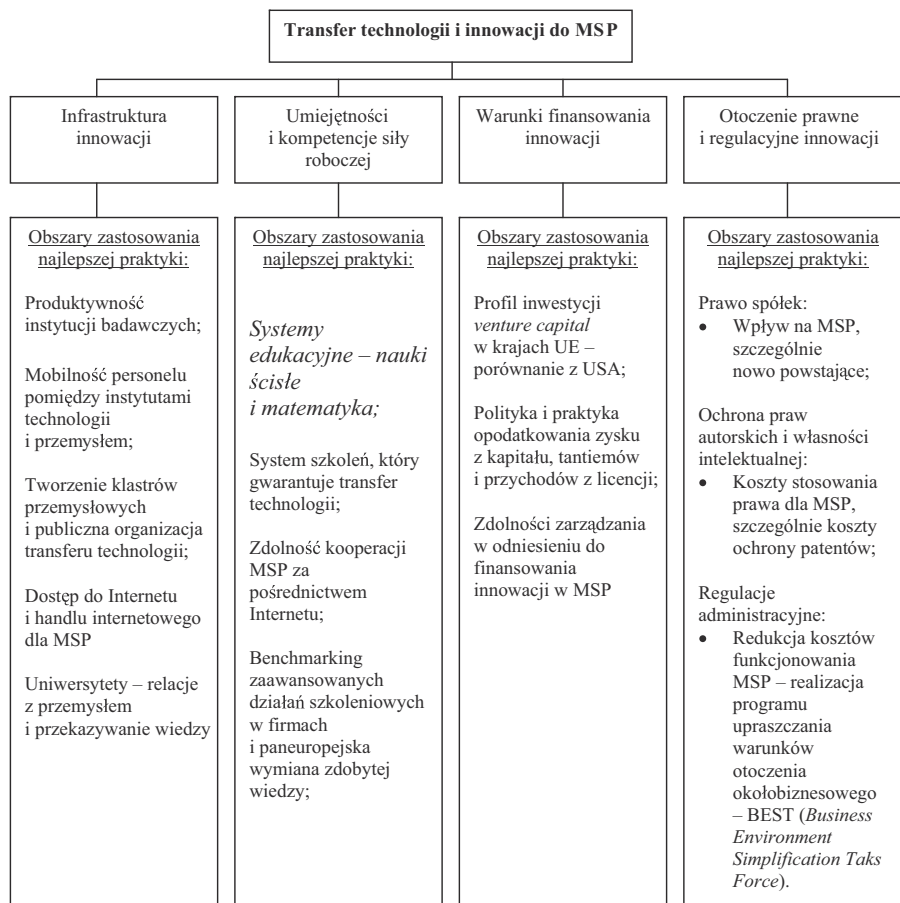
³⁴ Ibidem; O'Reagain S., Keegan R. 2000.

Opracowując metodologię benchmarkingu warunków ramowych, Komisja Europejska we współpracy z grupą ekspertów benchmarkingu wskazała potencjalne obszary zastosowania metody benchmarkingu warunków ramowych. Są to kluczowe dziedziny poprawy konkurencyjności przemysłowej Wspólnoty, a zarazem krytyczne czynniki kształtowania otoczenia okołobiznesowego:

- Transfer technologii i innowacji do MSP;
- Rynek pracy, zasoby ludzkie i organizacja pracy;
- Rozwój zrównoważony;
- System podatkowy i finanse publiczne.

Powyższe czynniki obejmują szczegółowe obszary polityki, dla których Komisja Europejska i HLGB określiły najlepszą praktykę (patrz rys. 30).

Rys. 30. Kluczowe czynniki polityki, obszary i procedury zastosowania benchmarkingu warunków ramowych



Polityka wzrostu zrównoważonego

Poprzez procedurę benchmarkingu rozpowszechnianie najlepszej praktyki wśród MSP, a przez to zapewnienie wzrostu konkurencyjności przemysłowej Wspólnoty:

Racjonalizacja, uproszczenie i wzrost efektywności procedur administracyjnych otoczenia MSP (np. certyfikacja i standaryzacja techniczna towarów);

Określenie wskaźników pomiaru otoczenia – wzrost dokładności zarządzania informacją na temat otoczenia MSP;

Określenie najlepszego doboru narzędzi polityki (kontrola, podatki, regulacje, podejście horyzontalne itp.) – stosowanie najlepszych rozwiązań przy kreowaniu warunków okołobiznesowych;

Pomiar korzyści wynikających z „zarządzania” warunkami otoczenia okołobiznesowego w celu wprowadzania dalszych zmian;

Monitorowanie wdrażania regulacji wspólnotowych na poziomie narodowym

Promowanie kształtowania pozytywnych relacji biznes – społeczeństwo.

Rynek pracy, zasoby ludzkie i organizacja pracy

Techniki ewaluacji benchmarkingu:

Analizy wpływu realizowanych programów na poziomie mikroekonomicznym (MSP);

Zagregowane analizy wpływu programów na zagregowane wskaźniki, tj.: płace, zatrudnienie itp.;

Formułowanie zasad polityki przy użyciu zdywersyfikowanych metod analizy tj. wykorzystanie opinii ekspertów, analiza dokumentów;

Analiza kosztów i korzyści stosowanych programów (polityk), jako podstawa formułowania nowych zadań

Zastosowanie benchmarkingu dla wypełniania luk umiejętności zasobów ludzkich – sugestie dla rządów:

Luka umiejętności w obszarze przemysłów technologii, informacji i komunikacji (*Information Communication Technology Industries – ITC*) oraz technologii internetowych;

Luka umiejętności niedostępnych dla MSP (transfer wiedzy pomiędzy placówkami naukowymi i instytucjami technologii a MSP)

Luka niewystarczającego wykształcenia (powrót do edukacji);

Luka niewystarczających umiejętności zawodowych (szkolenia i kursy doskonalenia zawodowego)

Zmiany w organizacji pracy:

Partnerstwo socjalne, nowe formy wynagradzania i motywacji, praca zespołowa

System podatkowy i finanse publiczne

Szukanie najlepszej praktyki dla budowania efektywnych relacji pomiędzy inwestycjami i wydatkami publicznymi oraz systemem podatkowym. Benchmarking kluczowych czynników w obszarach:

Interwencja rządu;

Ocena systemu finansów publicznych;

Ocena inwestycji publicznych;

Ocena obciążeń podatkowych;

Całkowite koszty pracy;

System motywacyjny pracowników.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Final Report by The High Level Group on Benchmarking, Benchmarking Europe's Industrial Competitiveness, Stockholm, 12.10.1999, s. 30-50.

Zaprezentowane powyżej obszary, czynniki oraz procedury są propozycją dla podjęcia narodowych inicjatyw w dziedzinie benchmarkingu warunków ramowych. Ich dobór oraz zastosowanie wyników benchmarkingu są zależne od celów i kształtu polityk realizowanych przez władze krajowe. Wspólnota natomiast na poziomie ponadnarodowym określa priorytety najlepszej praktyki odnośnie do polityk wspólnotowych oraz ustala kierunki postępowania i sugestie dla krajów członkowskich.

Proponowany przez Wspólnotę zakres i obszar stosowania benchmarkingu warunków ramowych podlega modyfikacjom wraz z pojawieniem się nowych wymagań i problemów burzliwego, globalnego otoczenia okołobiznesowego.

Dobór kluczowych wskaźników i obszarów polityki wspierania przedsiębiorczości i kreowania otoczenia biznesu zmienia się wraz z ze zmianą priorytetów tej polityki, stąd niemożliwe jest określenie jednoznacznej i niezmiennej metodologii benchmarkingu warunków ramowych.

Warunkiem poprawy konkurencyjności otoczenia okołobiznesowego jest również efektywne funkcjonowanie instytucji sektora publicznego, których działanie jest w dużej mierze determinowane przez czynniki nierynkowe. Wiele pozytywnych efektów benchmarkingu może kształtować jakość usług sektora publicznego poprzez uwzględnienie najlepszej praktyki stosowanej przez inne organizacje. Benchmarking nie jest więc tylko najlepszym rozwiązaniem dla przedsiębiorstw, lecz również dla szpitali, szkół, uczelni wyższych czy organów administracji państwowej. Usługi świadczone przez instytucje sektora publicznego, oprócz tych rynkowych, mają w dużej mierze charakter nierynkowy, takich jak usługi publiczne: usługi administracji publicznej, utylizacja odpadów, edukacja obowiązkowa, ochrona socjalna oraz ochrona zdrowia. Z tego powodu nie są one w pełni przedmiotem gry rynkowej (nie podlegają presji konkurencji), nie oddziałują na nie bodźce rynkowe dla poprawy jakości i kształto-

wania ceny. Najlepsza praktyka określona w procesie benchmarkingu jest więc czynnikiem poprawiającym efektywność działania, a przez to wpływającym na zadowolenie klienta i poprawę konkurencyjności otoczenia przedsiębiorstw.

Benchmarking sektora publicznego opiera się na realizacji takich samych etapów, co benchmarking przedsiębiorstw – od *diagnostic benchmarking* przez *holistic benchmarking* do procesu benchmarkingu. Jako podbudowę metodologiczną stosuje się zmodyfikowany model doskonałości biznesu opracowany przez EFQM. Cele działania instytucji sektora publicznego mogą różnić się jednak od celów przedsiębiorstw, stąd niezmiernie ważne jest ustalenie właściwej metodologii badań, poprzez wybór odpowiednich wskaźników. Mogą one dotyczyć:

- Ceny świadczonych usług;
- Odpowiedzialności wobec klientów i relacji z klientami;
- Jakości świadczonych usług;
- Wygody odbioru usług.

Nie istnieje jednolita i niezmienna metodologia doboru wskaźników benchmarkingu sektora publicznego, a jedynym sposobem ich właściwego doboru jest uwzględnienie opinii odbiorców usług świadczonych przez instytucje tego sektora.

Realizacja benchmarkingu sektora publicznego odbywa się w oparciu o dwa podejścia:

- Podejście „z góry do dołu” (*top-down*), w którym decyzja o wprowadzeniu benchmarkingu podejmowana jest przez władze centralne, najczęściej w celu przygotowania sektora na działanie konkurencji;
- Podejście „od dołu” tzw. (*bottom-up*), w którym inicjatywę wdrażania benchmarkingu podejmują instytucje sektora publicznego. Realizują one własne projekty benchmarkingu, które często wspierają władze centralne, gwarantując powodzenie realizacji.

Pozytywne rezultaty stosowania procedury benchmarkingu w sektorze publicznym mogą dotyczyć (O'Reagan S., Keegan R. 2000; Mendes A.S. 2000)³⁵:

- Wzrostu produktywności;
- Bardziej efektywnych metod pracy;
- Rozszerzenia umiejętności komunikacji;
- Przyspieszonego procesu zmian funkcjonowania;
- Wzrostu satysfakcji klienta;
- Wzrostu zadowolenia pracowników;
- Eliminacji odpadów.

Benchmarking sektorów wykorzystuje podejście dwóch poziomów: benchmarkingu przedsiębiorstw oraz benchmarkingu warunków ramowych. Jest swoistym rozszerzeniem benchmarkingu przedsiębiorstw, bowiem kilka podmiotów w sektorze może wykorzystać taką samą najlepszą praktykę dla poprawy konkurencyjności.

Benchmarking sektorów wykorzystuje metodologię benchmarkingu warunków ramowych w przypadku identyfikowania najlepszej praktyki w odniesieniu do kluczowych wskaźników kształtujących konkurencyjność sektora. Metoda ta opiera się na wskaźnikach konkurencyj-

35 Final Report by The High Level Group on Benchmarking ... op. cit.

ności specyficznych dla poszczególnych sektorów. Celem benchmarkingu sektorowego jest prowadzenie oceny monitorowania kluczowych wskaźników, które kształtują zdolność sektora w relacji do zmieniającej się konkurencyjności międzynarodowej oraz identyfikacja najlepszej praktyki w odniesieniu do tych wskaźników. Za pomocą tej metody identyfikowane są również siły i słabości sektora z określeniem kierunków pożądanych zmian w polityce.

Benchmarking sektorów wykorzystano dla poprawy konkurencyjności poprzez identyfikację najlepszej praktyki w (O`Reagain S., Keegan R. 2000; Culem C. 2000)³⁶:

- Przemysłu samochodowym;
- Procedurze zamówień w chronionym sektorze elektronicznym;
- Innowacjach w biotechnologii;
- Sektorze technologii informacyjnej i komunikacji;
- Cenach energii i kosztach w przemyśle chemicznym w UE i Stanach Zjednoczonych;
- Pilotażowym studium europejskiego sektora budownictwa;
- Warunkach europejskiego subcontractingu;
- Sektorze morskim – sprzęt i wyposażenie;
- Komparatywnej konkurencyjności europejskiego przemysłu chemicznego i przemysłów: gumowego i plastyku.

Wspólnota podjęła wdrażanie metody benchmarkingu na czterech poziomach, z których każdy determinuje warunki otoczenia przedsiębiorstw. Z punktu widzenia kreowania przyjaznego otoczenia i poprawy konkurencyjności podmiotów gospodarczych największe znaczenie ma benchmarking przedsiębiorstw oraz benchmarking warunków ramowych.

2. INICJATYWY KOMISJI EUROPEJSKIEJ I KRAJÓW CZŁONKOWSKICH W ZAKRESIE OPRACOWANIA I WDRAŻANIA PROCEDURY BENCHMARKINGU

W obliczu postępującej globalizacji gospodarki światowej oraz realizacji Programu Rynku Wewnętrznego, UE podjęła wspólne inicjatywy na rzecz wspierania konkurencyjności ugrupowania. Grupa Ekspertów Benchmarkingu zaproponowała tzw. Inicjatywę Konkurencyjności (*Competitiveness Initiative*), która wykorzystując narzędzie benchmarkingu poprzez zaangażowanie krajów członkowskich, dąży do zbudowania silnej, konkurencyjnej gospodarki (tzw. strategia konkurencyjności przez benchmarking). Główne obszary działań w ramach Inicjatywy Konkurencyjności to³⁷:

- Realizacja kluczowych celów konkurencyjności – (*High Level Aims*), które koncentrują się na poprawie efektywności na poziomie wspólnotowym i krajowym w następujących obszarach:
 - Efektywność kluczowych rynków (rynek pracy, kapitału);
 - Jakość pracy i standardu życia;
 - Zaawansowane wdrażanie tzw. infrastruktury miękkiej (standardy edukacji, umiejętności, technologie informacyjno-komunikacyjne);

³⁶ Materiały źródłowe Komisji Europejskiej: Internet: http://www.benchmarking-in-europe.com/eu_initiatives/enterprise_dg/sector/index.htm.

³⁷ *Final Report by The High Level Group on Benchmarking ... op. cit.*

- Minimalizacja kosztów związanych z nieefektywnymi regulacjami administracyjnymi;
- Wzrost zrównoważony;
- Efektywność systemów podatkowych;
- Określenie filarów strategii – (*Pillars of the Strategy*):
 - Rozwój strategii zasobów ludzkich;
 - Zwiększanie adaptacyjności w kluczowych obszarach nauki i ICT;
 - Promocja innowacji;
 - Rozwijanie nowych form organizacji pracy;
 - Inwestycje infrastrukturalne;
 - Reforma administracji publicznej;
 - Otwarcie na konkurencję sektorów zamkniętych;
- Stworzenie wytycznych polityki konkurencyjności – (*Competitiveness Policy Guidelines*), które stanowią przewodnik dla określania celów i narzędzi polityki konkurencyjności w krajach członkowskich. Na przykład kluczowe zadania związane z realizacją celu „promocja innowacji” są następujące:
 - Poprawa efektywności nauczania przedmiotów ścisłych (szczególnie matematyki);
 - Kapitał dla rozwoju komercjalizacji badań innowacyjnych;
 - Efektywne systemy protekcji własności intelektualnej;
 - Tworzenie pomostu współpracy pomiędzy instytucjami badawczymi i przemysłem;
- Rozwój narodowych planów działania na rzecz konkurencyjności – (*National Competitiveness Action Plans*), które powinny być niezależne, oparte na wnikliwych badaniach i obserwacjach. Wdrażane w życie wymagają zastosowania kluczowych elementów strategii konkurencyjności w trzech etapach:
 - W krótkim okresie czasu poprzez „naprawę” kluczowych elementów osłabiających konkurencyjność;
 - W średnim okresie czasu poprzez wykorzystanie benchmarkingu praktyki międzynarodowej – rekonstrukcja otoczenia regulacyjnego i konkurencyjnego;
 - W długim okresie czasu poprzez transformację gospodarki, ze szczególnym uwzględnieniem kluczowych obszarów: transfer innowacji i technologii do MSP, wzrost zrównoważony, rynek pracy i zasoby ludzkie oraz redukcja podatków i reforma systemu podatkowego.

2.1. Inicjatywy benchmarkingu przedsiębiorstw

Benchmarking przedsiębiorstw realizowany jest na dwóch poziomach. Po pierwsze, inicjatywę opracowania metodologii benchmarkingu wewnętrznego oraz zorganizowania programów pilotażowych podjęła Komisja Europejska. Po drugie, realizacji programów narodowych lub międzynarodowych podjęły się kraje członkowskie, przy aktywnym udziale merytorycznym i finansowym Komisji Europejskiej.

Zadaniem nadrzędnym programów Komisji Europejskiej i krajów członkowskich jest promocja metody „równaj do najlepszych” wśród MSP, dostarczanie im informacji o możliwościach wykorzystania benchmarkingu oraz podejmowanie inicjatyw realizacji procesu w celu wyeliminowania kosztów związanych z jego wdrażaniem.

2.1.1. Inicjatywy Komisji Europejskiej

Efektom opracowania Modelu Doskonałości Biznesu oraz sformułowania metodologii procesu benchmarkingu było opublikowanie przez Komisję Europejską 35 studiów przypadków tzw. „Europejskiej Drogi do Doskonałości” (*case-studies for The European Way to Excellence*). Podmiotami analizy były organizacje z sektora przemysłu, usług oraz sektora publicznego o różnej wielkości zatrudnienia. Publikacja powyższych *case-studies* stworzyła swoisty wzorzec postępowania w określaniu najlepszej praktyki zarządzania jakością oraz pokazała uniwersalną skuteczność podejścia dla różnych podmiotów gospodarczych (różnej wielkości i z różnych sektorów).

Model wykorzystany dla opracowania studiów przypadku opiera się na metodologii Modelu Doskonałości Biznesu oraz procesu benchmarkingu. Składa się z czterech etapów:

- a) Kontekst, konieczność wprowadzenia zmian, cele zarządzania jakością;
- b) Określenie kluczowych obszarów sukcesu oraz zagrożeń i wyzwań;
- c) Określenie rezultatów;
- d) Wnioski (patrz rys. 31).

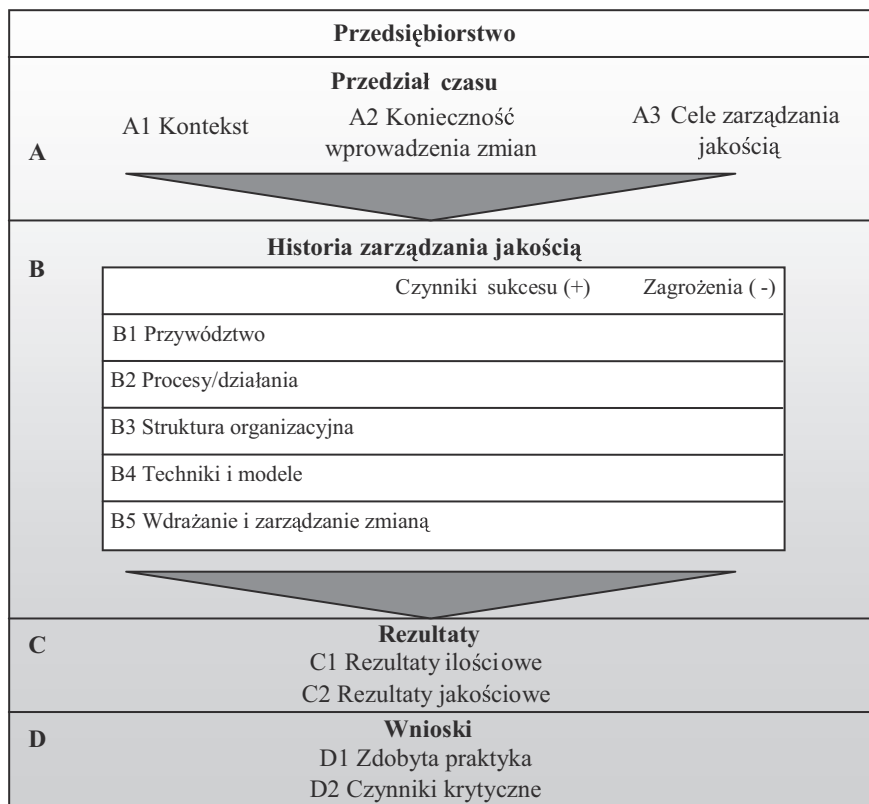
W etapie pierwszym A określone są trzy elementy (Hardjono T.W., ten Have S., ten Have W.D. 1996):

A1 – kontekst, który dostarcza informacji o badanej organizacji, takich jak: sektor działalności, rozwój rynku, pozycja i rozwój organizacji, obrót, liczba zatrudnienia itp. Główne elementy uwagi to: organizacja oraz sektor działalności i charakterystyka rynku (otoczenia);

A2 – konieczność wprowadzania zmian; w tym etapie określa się podłoże i przyczyny wprowadzenia zmian, np.: słaba pozycja konkurencyjna, potrzeba redukcji kosztów, poprawa wydajności, zagrożenie ze strony nowych konkurentów czy pogarszające się zadowolenie klienta.

A3 – cele zarządzania jakością, których analiza może być bardzo szeroka, np.: przetrwanie, doganianie, reorganizacja, zmiana kulturowa, lub bardzo specyficzna, np.: wprowadzenie w ciągu 5 lat certyfikatu jakości serii ISO, redukcja kosztów o 15%. Uwaga skupia się w tym miejscu na opisie celów oraz określenia ich związku z opisem sytuacji wyjściowej.

Rys. 31. Model case-studies wykorzystania procesu benchmarkingu



Źródło: Hardjono T.W., ten Have S., ten Have W.D., *The European Way to Excellence. How 35 European manufacturing, public and service organisations make use of quality management*, European Commission, DG-III Industry, Brussels 1996, s. 102.

W etapie drugim **B** określone są kluczowe elementy sukcesu firmy, uwzględniając ich historyczne znaczenie dla organizacji oraz potencjalne zagrożenia/wyzwania, które analizuje się w podziale na 4 kategorie:

B1 – Przywództwo: określenie roli kadry zarządzającej, określenia roli zarządzania na szczeblu niższym, relacje pomiędzy kadrami zarządzającą wyższego i niższego szczebla oraz przywództwo i kultura organizacyjna w przeszłości i obecnie;

B2 – Procesy/działania: ocena czterech najważniejszych procesów, takich jak: polityki i strategii organizacji, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania zasobami i procesy/działania biznesowe; określenie zależności i wpływu poszczególnych działań, rozwój polityki, określenie reguł i procedur, ustalenie celów wdrażania zmian oraz monitoring;

B3 – Struktura organizacyjna: określenie struktury organizacyjnej, jej poziomów i hierarchii; określenie wertykalnych i horyzontalnych powiązań oraz określenie relacji pomiędzy strukturą organizacyjną a strukturą otoczenia;

B4 – Techniki i modele: określenie techniki i modeli wykorzystywanych w zarządzaniu jakością oraz ustalenie ich efektów i implikacji;

B5 – Wdrażanie i zarządzanie zmianą: określenie aspektów implementacji; określenie sposobu zarządzania zmianą, rozwój polityki oraz określenie tzw. miękkich wskaźników, takich jak kultura czy wizerunek.

W etapie trzecim C określane są rezultaty oraz relacje pomiędzy rezultatami a zarządzaniem jakością w kategoriach: satysfakcji klienta, rezultatów biznesu, satysfakcji pracowników oraz wpływu na społeczeństwo. Przykładowe obszary rezultatów są następujące: poprawa jakości usług, oszczędzania, skrócenie cyklu, lepsza identyfikacja potrzeb klienta, poprawa kondycji finansowej, zmiana mentalności, przetrwanie, certyfikaty, nagrody, lepsza komunikacja, lepszy produkt, wzrost sprzedaży, przywództwo rynkowe, lepsze zrozumienie działania organizacji czy zmiany w stylu zarządzania. Określanie rezultatów oraz relacji między nimi dokonywane jest na dwóch poziomach:

C1 – określanie rezultatów ilościowych;

C2 – określanie rezultatów jakościowych.

W etapie czwartym D określane są wnioski z przeprowadzenia procesu benchmarkingu. Dokonywana jest:

D1 – pozytywna i negatywna ocena zdobytej praktyki;

D2 – ocena czynników krytycznych.

Na podstawie wspólnotowej metodologii studiów przypadku w realizacji procesu benchmarkingu, zaprezentowane zostaną trzy przykłady oceny najlepszej praktyki w zarządzaniu jakością. Pierwszym wzorcem jest firma *Kane Engineering* zatrudniająca 20 pracowników i reprezentująca sektor MSP. Drugim przykładem jest firma *ABB Elektra* zatrudniająca 400 pracowników i reprezentująca sektor dużych podmiotów. Trzecim zaś przykładem jest korporacja międzynarodowa *Volvo Car Corporation* (patrz tabela 9, 10 i 11).

Tabela 9. Kane Engineering

<p>A1 Kontekst Firma rodzinna, zlokalizowana w Irlandii Północnej, zajmująca się projektowaniem, produkcją i dystrybucją wyłączników elektrycznych od 1970 roku; Mała firma zatrudniająca 20 osób, równomiernie rozwijająca się na prężnym rynku; Główne rynki zbytu dla produktów firmy koncentrują się w Irlandii Północnej; Autoryzowany dystrybutor produktów francuskiej firmy ponadnarodowej Merlin Gerin Ltd na rynku Irlandii Północnej od 17 lat Produkty firmy Kane są dostosowane do standardów firmy Merlin Gerin Ltd (ISO 9000) Prowadzenie polityki zapewniającej, iż produkty firmy są najlepsze wśród dostępnych na rynku</p>	<p>A2 Konieczność wprowadzania zmian Wzrastająca konkurencja na rynku oraz zwiększenie oczekiwań klientów wymusza bardziej proaktywną drogę zarządzania; Dywersyfikacja problemów ujawnionych przez audyt tzw. Globalnego Zarządzania Jakością (Total Quality Management), która wykorzystuje nowe podejście do analizy jakości, jako koncepcji podejścia zintegrowanego</p>	<p>A3 Cele zarządzania jakością Sformułowanie polityki, strategii, planów i celów działania zgodnie z wymaganiami klientów; Rozwój zintegrowanych planów finansowych, operacyjnych i marketingowych; Zdobycie certyfikatu ISO 9002; Proaktywne podejście do poprawy działań poprzez podejmowanie inicjatyw zespołowych; Rozwój kultury jakości wewnątrz organizacji</p>
	<p>Czynniki sukcesu</p>	<p>Wyzwania/zagrożenia</p>
<p>B1 Przywództwo</p>	<p>Kadra zarządzająca odpowiedzialnie wyznacza drogę w kierunku poprawy jakości; Otwarty styl zarządzania; Uczestnictwo w zespołach ds. jakości i zespołach zarządzania projektami (Quality Action Teams & Project Management Teams)</p>	<p>Kadra zarządzająca zamierza stworzyć efektywne podejście do promocji jakości w długim okresie czasu; Kadra zarządzająca zamierza podjąć regularną wymianę informacji z klientami na temat ich oczekiwań</p>
<p>B2 Procesy/działania</p>	<p>Sformułowanie 34 celów polityki jakości; Posiadanie kilku certyfikatów jakości m.in. ISO 9000; Komputeryzacja i rozwój sytemu jakości; Jakość tworzona jest na trzech głównych poziomach kontroli: kontrola nowych projektów, kontrola materiałów, kontrola produkcji; Analiza potrzeb szkoleniowych; Polityka otwartej komunikacji; System oceny procesów</p>	<p>Proces pomiaru efektywności i wydajności istniejących procesów/działań; Ustalenie priorytetów i kontrola kluczowych procesów/działań; Współgranie celów szkolenia i edukacji; Plany szkoleniowe i edukacyjne powinny być bardziej szczegółowe i lepiej powiązane z planem biznesu; Działania zespołu powinny być regularnie rewidowane</p>

B3 Struktura organizacyjna	Zespołowa współpraca kadry zarządzającej i pracowników Rewizja istniejących struktur; Praca zespołowa; Wspólny udział w programie poprawy jakości; Rozwiązywanie problemów w układzie wertykalnym	Brak dokumentacji związanej z rozwojem i organizacją; Zakres pomiaru wyników był ograniczony do rezultatów biznesu; Zapewnienie efektywnego i zintegrowanego planu działania na wszystkich poziomach; Wielkość firmy jest przeszkodą dla wywierania wpływu na dostawców; Odpowiedzialność pracowników powinna dotyczyć procesów
B4 Techniki i modele	ISO 9002; Modele nagrody jakości; Szkolenia; Projektowanie komputerowe (Computer Aided Design – CAD); Karty pracy; Schemat działania; Benchmarking lokalny; Seminaria; Krótkie spotkania rewizyjne	Niektóre modele i techniki dostosowane są do dużych przedsiębiorstw; Konieczność wdrożenia rocznej oceny pracowników; Konieczność przygotowywania pośrednich raportów
B5 Wdrażanie i zarządzanie zmianą	Przygotowywanie planu rozwoju firmy przez ekspertów zewnętrznych z uwzględnieniem ich rekomendacji; Przygotowanie oceny dotychczas funkcjonujących struktur i działań w zakresie polityki zarządzania jakością; Wykorzystanie pomocy doradczej; Wykorzystanie pomocy Ulster Business School	
C1 Określanie rezultatów ilościowych Przygotowywanie ofert cenowych dla klientów na czas wzrosło z 25 do 98%; wzrost efektywności pracy poprzez wykluczenie nieefektywnych działań; podwojenie wielkości produkcji przypadającej na jednego pracownika; więcej precyzyjnych rozliczeń czasu pracy; precyzyjna wycena zapasów, pozwalająca na ich redukcję o 30%; wzrost opłacalności; niska fluktuacja kadr		
C2 Określenie rezultatów jakościowych Określenie polityki promocji jakości; wspólna praca kadry zarządzającej i personelu w celu kontynuacji poprawy wyników; wizja przyszłego sukcesu firmy; przejście od zarządzania procesami do globalnej poprawy wyników firmy		
D1 Pozytywna i negatywna ocena najlepszej praktyki Określenie przejrzystych relacji z klientami firmy; permanentna poprawa wyników jako sposób na wzmocnienie relacji z klientami i dostawcami; ciągły proces podnoszenia kwalifikacji i umiejętności zawodowych; jakość powinna stać się celem określania działań bieżących, jak również planowania strategicznego		
D2 Ocena czynników krytycznych Dobrze zdefiniowane cele polityki i plany działania; integracja planowania polityki jakości na wszystkich poziomach; szkolenia i edukacja pracowników; pomiar najlepszej praktyki; orientacja na klienta		

Źródło: Hardjono T.W., ten Have S., ten Have W.D., *The European Way to Excellence. How 35 European manufacturing, public and service organisations make use of quality management*, European Commission, DG-III Industry, Brussels 1996, s. 158-160.

Tabela 10. ABB Elektra

<p>A1 Kontekst Firma niemiecka produkująca aparaturę niskiego napięcia; Filia Niemieckiej ABB (DEABB) utworzona z dwóch podmiotów przynoszących straty; Struktura organizacyjna macierzowa (produktowo/regionalna); Obrót firmy wynosi 190 mln marek niemieckich, zatrudnienie 400 pracowników, jest jedną z pięciu największych firm na rynku; Firma zwiększyła udział w rynku wobec spadku tego udziału przez ostatnie dwa lata; Produkty ABB Elektra są substytutami produktów innych firm branży</p>	<p>A2 Konieczność wprowadzania zmian Reorganizacja holdingu ABB; Zagrożenie upadku firmy; Potrzeba wyróżnienia firmy na tle konkurencji</p>	<p>A3 Cele zarządzania jakością Przetrawanie w długim okresie czasu; Stworzenie firmy zorientowanej na klienta; Poprawa jakości produktów i procesów; Redukcja kosztów; Zwiększenie uprawnień pracowników; Stworzenie firmy adaptacyjnej i uczącej się; Poprawa wyników</p>
	<p>Czynniki sukcesu</p>	<p>Wyzwania/zagrożenia</p>
<p>B1 Przywództwo</p>	<p>Zarządzanie w DEABB i Elektrze uwzględniają potrzeby klienta; Indywidualna odpowiedzialność za realizację projektów uwzględniających potrzeby klientów; Kadra zarządzająca wykorzystuje zaangażowanie kadry średniego poziomu w realizacji projektów uwzględniających potrzeby klientów; Istnieje bezpośrednia komunikacja pomiędzy kadra zarządzającą i pracownikami; Zarządzanie pracą zespołową</p>	<p>Kontrast pomiędzy długoterminowym uwzględnianiem potrzeb klienta a realizacją krótkookresowych działań firmy;</p>

B2 Procesy/działania	Integracja uwzględniania potrzeb klientów ze strategią biznesu; Wdrożenie certyfikatu ISO 9001; Kooperacja ze strategicznymi klientami; Zarządzanie skoncentrowane na tworzeniu bliskich relacji z kilkoma dostawcami; Zastosowanie Globalnego Zarządzania Jakością w celu określenia obszarów wymagających poprawy działania; Rozwój procesu zarządzania zasobami ludzkimi	Zdefiniowanie działań krytycznych
B3 Struktura organizacyjna	Zdolność lokalnych menadżerów (regionalnych) do tworzenia przyjaznych relacji z klientami i dostawcami; Korzyści z przynależności do korporacji transnarodowej; Dobra komunikacja pomiędzy filiami koncernu; Mała liczba poziomów zarządzania; Łatwa komunikacja pomiędzy wszystkimi pracownikami ze względu na płaską strukturę organizacyjną	
B4 Techniki i modele	Zarządzanie uwzględniające rozkład działań w czasie; ISO 9001; Model – Malcolm Baldrige National Quality Award; Samoocena; Benchmarking; Badania jakościowe; System rozpatrywania reklamacji; Nagroda zadowolenia klienta w 1995 roku (Customer Focus Award)	
B5 Wdrażanie i zarządzanie zmianą	Uczestnictwo kadry zarządzającej w projektach i pracy zespołowej; Kaskadowy system szkoleniowy; Wymiana informacji z innymi filiami ABB; Ocena jakości jest częścią analizy wyników	Wyjściowo, rezultaty działania nie były przekazywane pracownikom
C1 Określenie rezultatów ilościowych Wzrost satysfakcji i zadowolenia klienta		
C2 Określenie rezultatów jakościowych Działania na rzecz Globalnego Zarządzania Jakością; poprawa relacji z dostawcami; poprawa wydajności pracy zespołowej; certyfikat ISO		
D1 Pozytywna i negatywna ocena najlepszej praktyki Zaangażowanie kadry zarządzającej motywuje kadrę średniego szczebla i pracowników firmy; satysfakcja klienta jest punktem wyjścia dla wdrażania polityk zarządzania jakością; kontakty z klientami dostarczają informacji dla poprawy efektywności projektów; wyniki firmy dyskutowane z pracownikami zwiększają ich zaangażowanie i motywację; płaska struktura organizacyjna przyspiesza przepływ informacji w układzie pionowym		
D2 Ocena czynników krytycznych Zaangażowanie kadry zarządzającej; silna orientacja na klienta; zarządzanie przez fakty		

Źródło: Hardjono T.W., ten Have S., ten Have W.D., *The European Way to Excellence. How 35 European manufacturing, public and service organisations make use of quality management*, European Commission, DG-III Industry, Brus sels 1996, s. 111-113; Szerzej patrz: Zink K.J., Klein U., Hach A., Asea Brown Boveri, Elektra GmbH – Germany, *Case study series The European Way to Excellence*, European Commission, Brussels 1996; *Benchmarking facts. A European Perspective ... op. cit.*, s. 83-112.

Tabela 11. Volvo Car Corporation

<p>A1 Kontekst Korporacja transnarodowa od 1978 roku; Marka <i>Volvo</i> oznacza bezpieczeństwo i jakość; Sprzedaż firmy sięga 73 598 mln koron szwedzkich, a przychód 2610 mln koron szwedzkich; Produkty firmy stanowią ok. 1% globalnego rynku samochodów; Udział w rynku samochodów osobowych w USA wynosi 5%, w Europie 8%; Firma zatrudnia 29100 pracowników, z tego 8600 poza Szwecją</p>	<p>A2 Konieczność wprowadzania zmian Wzrost konkurencji na rynku; Utrzymywanie się strat przez dwa lata; Kooperacja z <i>Renault</i> sprecyzowała potrzebę strategicznego podejścia do zarządzania jakością;</p>	<p>A3 Cele zarządzania jakością Osiągnięcie trzeciej lokaty w skali światowej w ocenie realizacji potrzeb klientów w 1997 roku; Poprawa efektywności działań/procesów; Wzrost zaangażowania i odpowiedzialności pracowników; Redukcja strat poprzez właściwe decyzje początkowe; Poprawa relacji z dostawcami; Osiągnięcie wysokiej pozycji w rankingu Europejskiej Nagrody Jakości w 1997 roku</p>
	<p>Czynniki sukcesu</p>	<p>Wyzwania/zagrożenia</p>
<p>B1 Przywództwo</p>	<p>Zaangażowanie kadry zarządzającej w działania związane z promocją jakości; Współpraca sieciowa zamiast kontroli filii i oddziałów; Kadra zarządzająca uwzględnia potrzeby pracowników; Bezpośrednie zaangażowanie kadry zarządzającej w procesy/działania</p>	<p>Wyjściowo brak działań w obszarze Globalnego Zarządzania Jakością</p>
<p>B2 Procesy/działania</p>	<p>Rozwój procesu zarządzania; Szczegółowa kontrola jakości; Polityka zerowych wyrobów z defektami; Zarządzanie w relacjach z dostawcami; System oceny satysfakcji pracowników; Funkcja gwarancji jakości; Programy edukacyjne</p>	<p>Praca zespołowa i działania grupowe zostaną włączone do systemu oceny satysfakcji pracowników; Brak silnego powiązania pomiędzy systemem jakości a modelem procesu; System szczególnej kontroli jakości był dodatkowym obciążeniem bieżących działań;</p>

B3 Struktura organizacyjna	Zarząd pracuje jak zespół; Decentralizacja organizacji umożliwiająca zachowanie dużej swobody działania; Praca zespołowa i działania grupowe; System wspierania jakości; Współpraca z filiami w celu lepszej kontroli zarządzania; Koordynacja sieciowa; Rada ds. procesów/działañ; Odpowiedzialność za utrzymanie wysokiej jakości zdecentralizowana (poszczególne wydziały i fabryki); Centra wdrażania jakości	Trudność koordynacji współpracy menedżerów i kierowników projektów w odległych wydziałach
B4 Techniki i modele	System samooceny; Badania jakościowe; Benchmarking; Certyfikat serii ISO; Metody oceny satysfakcji klienta; „Instrukcja” wdrażania jakości; Filozofia procesu produkcji oparta na japońskim systemie Kaizen; Audyty; System projektowania eksperymentów	Trudność udowodnienia korzyści ekonomicznych projektowania eksperymentów; Zasięg wdrażania projektowania eksperymentów
B5 Wdrażanie i zarządzanie zmianą	Zmiany wdrażane są szybciej i skuteczniej, jeśli przyczyny wprowadzenia tych zmian są jasno określone; Wykorzystanie pomocy zewnętrznej; Uczenie się od dostawców, którzy wykorzystują poprawę jakości; Wykorzystywanie projektów pilotażowych	Gwarancja jakości powinna być nawykiem codziennych procesów/działañ
C1 Określenie rezultatów ilościowych		
Ilość problemów przypadających na jeden wyprodukowany samochód spadła ze 164 w 1991 roku do 85 w 1995 roku		
C2 Określenie celów jakościowych		
Wdrożenie certyfikatów serii ISO w każdej filii i oddziale; kontrola jest działaniem rutynowym w realizacji codziennych procesów; dostawcy współpracują z Volvo; obecność kultury jakości		
D1 Pozytywna i negatywna ocena najlepszej praktyki		
Zmiany wdrażane są szybciej i skuteczniej, jeśli przyczyny wprowadzenia tych zmian są jasno określone; żadne systemy czy metody zapewniające utrzymanie wysokiej jakości nie są efektywne bez odpowiedniej organizacji pracy; poprawa jakości powinna być zintegrowana z całym procesem zarządzania a nie traktowana jako pojedyncze zadanie; niezadowolony klient jest zawsze sygnałem konieczności wdrażania zmian; wykorzystanie Globalnego Zarządzania Jakością czyni dokumentację i komunikację bardziej efektywną; tworzenie sieci kooperacji z dostawcami wpływa na poprawę jakości		
D2 Ocena czynników krytycznych		
Czynnik ludzki; Kultura jakości; Zarządzanie współpracą z dostawcami		

Źródło: Hardjono T.W., ten Have S., ten Have W.D., *The European Way to Excellence. How 35 European manufacturing, public and service organisations make use of quality management*, European Commission, DG-III Industry, Brussels 1996, s. 209-211.

Analiza powyższych przypadków stanowi wzór wykorzystania metodologii procesu benchmarkingu oraz Modelu Doskonałości Biznesu do poszukiwania najlepszej praktyki w doborze i określaniu najlepszej kombinacji posiadanych zasobów wewnętrznych (kształtowaniu potencjału konkurencyjnego). *Metoda przypisana jest realizacji benchmarkingu wewnętrznego, bez konieczności porównywania się z partnerami zewnętrznymi.*

Dokonując oceny powyższej metodologii, można stwierdzić, iż przygotowanie metodologii benchmarkingu wewnętrznego stanowi cenne narzędzie poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw, zwłaszcza sektora MSP. To właśnie przedsiębiorstwa MSP (szczególnie mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające mniej niż 10 osób) często nie są w stanie zastosować metody benchmarkingu. Z powodu braku wystarczających zasobów finansowych nie korzystają z ofert firm doradczych, a samodzielnie trudno im zidentyfikować precyzyjnie obszary krytyczne i wdrożyć najlepszą praktykę. Wynika to również z braku wiedzy i umiejętności w zakresie wykorzystania metod zarządzania strategicznego, służących poprawie konkurencyjności. Model Doskonałości Biznesu wskazuje przedsiębiorcy sposób oceny potencjału konkurencyjnego; proces benchmarkingu stanowi przewodnik określający etapy wdrażania metody „równaj do najlepszych”, natomiast studia przypadków stanowią przykład praktycznego jej zastosowania.

Zaprezentowane w studiach przypadków zastosowanie benchmarkingu dla poprawy zarządzania jakością zarówno w dużych, jak i małych przedsiębiorstwach świadczy ponadto o uniwersalności zaproponowanej metodologii benchmarkingu wewnętrznego. Z takim samym pozytywnym rezultatem może być wdrożony w korporacjach transnarodowych, jak i w małych podmiotach działających na wąskim rynku lokalnym. W każdym przypadku, *Kane Engineering*, *ABB Elektra* oraz *Volvo Car Corporation* znalazły się w sytuacji zagrożenia ze strony konkurencji, a ich celem strategicznym było utrzymanie grupy odbiorców poprzez wzrost lub utrzymanie wysokiej jakości produktów. Wykorzystanie Modelu Doskonałości Biznesu umożliwiło identyfikację kluczowych słabych i silnych stron przedsiębiorstw w podstawowych obszarach zarządzania strategicznego, takich jak: przywództwo, procesy, struktura organizacyjna, technika oraz zarządzanie zmianą, które w połączeniu z celami strategicznymi (utrzymanie pozycji poprzez wdrożenie strategii zarządzania jakością) pozwoliły na wskazanie czynników krytycznych wymagających poprawy efektywności.

Poza powyższymi działaniami podejmowanymi dla poprawy doboru optymalnej kombinacji zasobów wewnętrznych, Komisja Europejska wdrożyła kilka projektów koordynowanych na poziomie wspólnotowym, które mają głównie charakter wspierający wysiłki krajów członkowskich we wdrażaniu pilotażowych programów benchmarkingu.

Najważniejsze działania podjęte przez Komisję Europejską i koordynowane przez Dyрекcję Generalną „Przedsiębiorstwo” są następujące:

- Utworzenie Europejskiej Sieci Benchmarkingu Przedsiębiorstw (*European Company Benchmarking Network – ECBN*);
- Uruchomienie programu pilotażowego *Quality Project – SMEs*.

Europejska Sieć Benchmarkingu Przedsiębiorstw została utworzona przez Komisję Europejską w 1996 roku, w celu skoordynowania wysiłków wszystkich zainteresowanych *stakeholders* na rzecz kreowania przyjaznego otoczenia okołobiznesowego, przy wykorzystaniu najlepszej praktyki światowej. Główne zadania ECBN polegają na (Keegan R. 1998, s. 23-24)³⁸:

- Dostarczeniu przedsiębiorstwom europejskim spójnych, wiarygodnych i ekwiwalentnych usług na terytorium Wspólnoty;
- Stworzeniu łatwego dostępu do koncepcji, metodologii i wyników badań w zakresie benchmarkingu przedsiębiorstw;
- Rozszerzeniu możliwości porównywania i identyfikacji benchmarks oraz najlepszej praktyki.

Poprzez powołanie ECBN Komisja Europejska utworzyła sieć organizacji funkcjonujących w bezpośrednim otoczeniu przedsiębiorstw, za których pośrednictwem możliwe jest praktyczne wdrażanie metody benchmarkingu na poziomie narodowym. Instytucje te przejęły rolę pośredników i doradców w zakresie implementacji działań jak najbliższej przedsiębiorcy. ECBN zrzesza ponad 160 organizacji z różnych krajów członkowskich, reprezentujących podmioty na rzecz rozwoju przedsiębiorczości, np.: izby przemysłowe, agendy rządowe, instytuty badawcze, związki handlowe, przedsiębiorstwa prywatne sektora usług dla biznesu (firmy doradczo-consulingowe) oraz szkoły wyższe.

Projekt jakości wobec MSP – *Quality Project – SMEs* – zrealizowany został poprzez sieć europejskich izb handlowych i przemysłowych (*Chambers of Commerce and Industry – EUROCHAMBERS*) w latach 1997-1998. Głównymi celami projektu były: ewaluacja bieżącej sytuacji związana z propagowaniem akceptacji metodologii promocji jakości wśród europejskich MSP, diagnozowanie potrzeb i oczekiwań małych podmiotów gospodarczych, analiza instrumentów wspierania MSP oraz rozpowszechnianie informacji o potrzebach sektora mikro wśród instytucji otoczenia okołobiznesowego. Projekt został wdrożony za pomocą czterech inicjatyw:

- Badanie świadomości MSP w zakresie znaczenia promocji jakości, zebranie opinii małych podmiotów gospodarczych o metodologii promocji jakości oraz przygotowanie wniosków i rekomendacji;
- Szkolenie ekspertów izb przemysłowych i handlowych z zakresu polityki promocji jakości, z uwzględnieniem wspólnotowych priorytetów rozwoju tej polityki oraz przygotowanie w pięciu językach dokumentacji na temat wykorzystania benchmarkingu dla poprawy jakości;
- Propagowanie metodologii benchmarkingu wśród MSP;
- Rekomendacje dla utworzenia bazy danych o działaniach wspierających izb przemysłowo-handlowych.

Międzynarodowa kooperacja izb przemysłowo-handlowych przyniosła wiele pozytywnych efektów. Pomimo iż kraje różnią się strukturą sektora mikro, problemami tego sektora i w związku z tym stosowaniem różnych instrumentów polityki wspierania przedsiębiorczości, projekt jakości wskazał na wiele cech wspólnych w obszarze zarządzania jakością. Najważniejszym takim obszarem jest potrzeba dostępu do informacji. Przedsiębiorstwa małe i średnie w całej Wspólnocie poszukują odpowiednio dopasowanej i wiarygodnej informacji, która

38 Materiały źródłowe Komisji Europejskiej: Internet <http://www.benchmarking-in-europe.com>.

powinna być dobrze przygotowana zarówno na poziomie wspólnotowym, narodowym, jak i lokalnym. Przeszkolenie grupy ekspertów w zakresie wykorzystania metodologii benchmarkingu stanowiło więc wartość dodaną dla sektora mikroekonomicznego³⁹.

Uwzględniając znaczenie sektora MSP dla konkurencyjności całej gospodarki, potrzebę tworzenia przyjaznego klimatu okołobiznesowego, jak również brak wystarczających zasobów na podejmowanie specyficznych inicjatyw przez małe firmy, w krajach członkowskich zrealizowano wiele programów pilotażowych benchmarkingu przy współudziale Komisji Europejskiej. Tylko realizacja działań na poziomie narodowym, blisko przedsiębiorcy, zgodnie z poszanowaniem zasady subsydiarności mogła przynieść najwięcej pozytywnych efektów. Nie jest bowiem możliwe określenie precyzyjnych potrzeb sektora przedsiębiorstw w poszczególnych krajach, ograniczając działania wyłącznie do szczebla wspólnotowego.

Programy benchmarkingu podejmowane przez kraje członkowskie umożliwiają wdrażanie wszystkich faz procesu benchmarkingu w przedsiębiorstwach. Pomoc ekspertów w określaniu krytycznych obszarów zarządzania oraz adaptacji najlepszych rozwiązań daje optymalne wykorzystanie potencjału wewnętrznego dla tworzenia przewagi konkurencyjnej. Natomiast porównanie przedsiębiorstwa z innymi podmiotami zgromadzonych w bazach programów umożliwia dokonanie oceny pozycji konkurencyjnej na tle wybranej grupy przedsiębiorstw.

Komisja Europejska i kraje członkowskie skupiły wysiłki w kierunku benchmarkingu przedsiębiorstw dla małych i średnich podmiotów, ze względu na ich słabość i ograniczone możliwości bezpośredniej adaptacji procesu benchmarkingu. Przeszkodą był nie tylko brak zasobów, ale również brak umiejętności bezpośredniego zastosowania metodologii, np.: ustalenia partnera, sposobu wyboru czynników krytycznych czy analizy otrzymanych wyników.

2.1.2. Inicjatywy krajów członkowskich

Najważniejsze inicjatywy krajów członkowskich dla propagowania metody benchmarkingu jako narzędzia poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw podejmowane są w Wielkiej Brytanii. Uznawana jest ona za „centrum doskonałości” we wdrażaniu benchmarkingu przedsiębiorstw, bowiem programy tam uruchomione mają zasięg ponadnarodowy i mogą być wzorem do naśladowania przez pozostałe kraje członkowskie oraz kraje trzecie. Do najważniejszych inicjatyw zalicza się:

- *UK National Benchmarking Index (obecnie The Benchmark Index);*
- *PROBE Project.*

UK National Benchmarking Index (The Benchmark Index) jest jednym z najpopularniejszych narzędzi realizacji benchmarkingu wobec MSP na świecie. Celem programu jest pomoc przedsiębiorstwom w poprawie konkurencyjności i produktywności. *The Benchmark Index* współtworzony i współkoordynowany jest przez Ministerstwo Przemysłu i Handlu Wielkiej Brytanii (*Department of Trade and Industry – DTI*). W pierwszej fazie wdrażania finansowany był przez Komisję Europejską. Projekt angażuje ponad 700 ekspertów z instytucji otoczenia okołobiz-

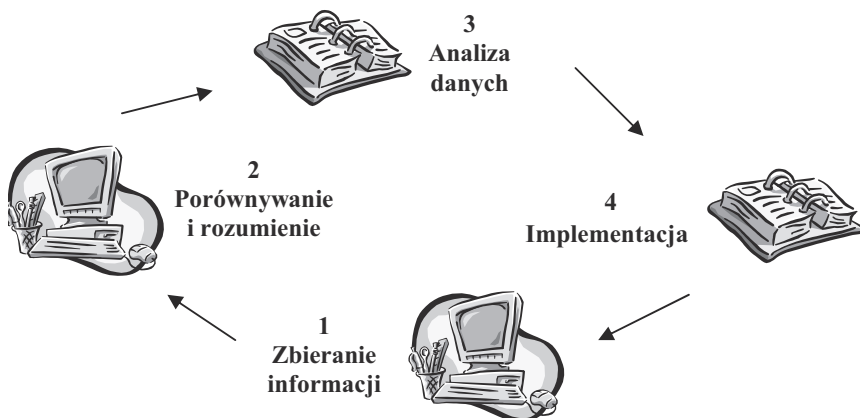
39 Materiały źródłowe Komisji Europejskiej, Internet: <http://www.benchmarking-in-europe.com>.

nesowego, takich jak: organizacji handlowych, agend rządowych, instytutów badawczych i prywatnych firm wspierających biznes (consulting), zrzeszonych w narodowej i lokalnej sieci współpracy tzw. *Business Links*. Program dysponuje bazą danych finansowych ponad 156 tys. przedsiębiorstw oraz bazą wyników przeprowadzenia procesu benchmarkingu w ponad 6,5 tys. przedsiębiorstw.

Proces benchmarkingu w programie został zaprojektowany w prosty sposób z zachowaniem efektywności czasu generowania rzeczywistej poprawy działań firmy oraz z zastosowaniem efektywnego mechanizmu gromadzenia danych. *The Benchmark Index* wykorzystuje program komputerowy dla wyszukiwania określonych zmiennych w bazie firm oraz konsultacje ekspertów umożliwiające interpretacje otrzymanych wyników i efektywne wprowadzenie ich w życie. Metodologia programu zawiera ponad 100 pytań związanych z pomiarem i oceną wyników biznesu i oparta jest o Model Doskonałości Biznesu oraz metodologię europejskiego procesu benchmarkingu. Realizacja benchmarkingu w programie składa się z czterech etapów:

- Gromadzenie informacji;
- Porównywanie i rozumienie;
- Analiza informacji;
- Implementacja (patrz rys. 32).

Rys. 32. Proces benchmarkingu w programie *Benchmark Index*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów internetowych <http://www.benchmarkindex.com>.

Pierwszym działaniem w ramach realizacji procesu benchmarkingu jest wypełnienie kwestionariusza zawierającego szereg pytań ilościowych i jakościowych na temat prowadzonej działalności firmy. W przygotowaniu odpowiedzi pomocą służą eksperci programu.

Następnym etapem działania jest dokonanie wyboru obszarów, które mają zostać poddane analizie w poszukiwaniu najlepszej praktyki. Odbywa się to również przy pomocy doradcy, który przesyła dane do bazy źródłowej w celu otrzymania raportu *Benchmark Index*. Zawiera on pełne ilościowe dane opisujące wyniki firmy i wskazujące na słabe i mocne strony w porównaniu z przedsiębiorstwami zgromadzonymi w bazie programu.

W kolejnym etapie doradca firmy dokonuje wstępnej analizy kluczowych obszarów firmy wymagających poprawy efektywności działania. W efekcie końcowym ekspert *Benchmark Index* odwiedza przedsiębiorstwo i wspólnie z właścicielem lub zarządem dokonuje weryfikacji wyników oraz ustala plan wdrażania zmian w firmie.

Podstawą uzyskania pozytywnych wyników, jak wspomniano powyżej, jest wypełnienie kwestionariusza zawierającego szereg pytań charakteryzujących działanie i procesy w danej firmie. W ramach programu przygotowano ponad 20 różnych kwestionariuszy w zależności od charakteru, branży prowadzonej działalności oraz celu benchmarkingu.

Wśród zaproponowanych wariantów kwestionariuszy obowiązkowy jest podstawowy, na podstawie którego dokonuje się wstępnej oceny pozycji konkurencyjnej badanego przedsiębiorstwa na tle przedsiębiorstw zawartych w bazie programu. Struktura kwestionariusza odpowiada metodologii Modelu Doskonałości Biznesu. Porównywane są wielkości determinujące działanie finansowe i operacyjne w kategoriach możliwości oraz rezultatów, takich jak:⁴⁰

- Podstawowe informacje o firmie;
- Definicje wskaźników finansowych;
- Wskaźniki finansowe;
- Definicje procesów zarządzania;
- Wskaźniki i komentarze w podstawowych obszarach zarządzania, takich jak: satysfakcji klienta; innowacyjności produktów/usług; zarządzania zasobami ludzkimi; satysfakcji pracowników;
- Pytania Modelu Doskonałości Biznesu po stronie możliwości:
 - Przywództwo;
 - Polityka i strategię;
 - Personel;
 - Partnerstwo i zasoby;
 - Procesy/działania;
- Pytania Modelu Doskonałości Biznesu po stronie rezultatów:
 - Zadowolenie klienta;
 - Zadowolenie pracownika;
 - Relacje ze społeczeństwem;
 - Rezultaty zarządzania/procesów;
 - Metryczka: wielkość zatrudnienia, branża i region działania.

Ponadto przedsiębiorca uczestniczący w programie *Benchmark Index* ma możliwość w dowolnym momencie skorzystania z tzw. doradcy wirtualnego (*Virtual Advisor*). Jest to narzędzie służące do szybkiej diagnozy silnych i słabych stron działalności przedsiębiorstwa, wskazania kierunków poprawy efektywności oraz oceny pozycji konkurencyjnej na tle przedsiębiorstw zawartych w bazie. Poprzez wypełnienie odpowiedniego kwestionariusza na stronie inter-

⁴⁰ *Benchmark Index, Managed Assessment Questionnaire, Business Link, Staffordshire 2004.*

netowej uzyskuje się połączenie z bazą danych przedsiębiorstw, w wyniku czego pojawia się graficzna prezentacja pozycji badanej firmy na tle podmiotów bazy. Wirtualny doradca wykorzystywany jest przez przedsiębiorstwa m.in. do zbadania bezpośredniego skutku wprowadzenia zmiany w kluczowych obszarach biznesu. Szybka weryfikacja krytycznych czynników działalności jest podstawą do przeprowadzania dalszej analizy z pomocą doradcy benchmarkingu⁴¹.

Twórcy i koordynatorzy *Benchmark Index* we współpracy z *Cranfield University – School of Management* przygotowują cykliczny raport na temat stanu sektora przedsiębiorstw, wykorzystując bazę danych programu. Celem raportu jest określenie luki konkurencyjnej przedsiębiorstw brytyjskich i wskazanie kierunków jej zamykania. Opracowanie stanowi cenne źródło informacji nie tylko dla przedsiębiorców, ale również dla władz centralnych i lokalnych przy formułowaniu priorytetów i działań w ramach polityki wspierania przedsiębiorczości. Dla przykładu w raporcie *Closing the Gap 3* z 2002 roku wskazano, iż luka konkurencyjna pomiędzy najlepszymi i najsłabszymi przedsiębiorstwami brytyjskimi wynosi 25%. Wskazano również problem braku działań przedsiębiorstw w kierunku podnoszenia umiejętności zawodowych swoich pracowników, co w warunkach gospodarki opartej na wiedzy nie jest zjawiskiem pozytywnym. Średnio przedsiębiorstwa brytyjskie wydawały ok. 140 £ na pracownika na rok, na szkolenie i podnoszenie kwalifikacji, co oznacza, iż na pracownika przypadał rocznie średnio jeden dzień szkoleniowy. Pozytywnym efektem był jednak fakt, iż przedsiębiorstwa brytyjskie w ciągu ostatnich sześciu lat poprawiły wyniki w głównych obszarach biznesu, takich jak: zadowolenie klienta, wzrost udziału w rynku czy relacje z dostawcami. Nie uzyskały jednak poprawy w obszarach zarządzania finansami i zarządzania zasobami ludzkimi. W raporcie wskazano również sektory stosujące najlepszą praktykę w kluczowych obszarach biznesu (patrz tabela 12)⁴².

Tabela 12. Najlepsza praktyka w brytyjskich przedsiębiorstwach (układ sektorów)

Obszar biznesu	Sektory oferujące najlepszą praktykę
Koszty	usługi, przemysł maszynowy, elektroniczny
Zarządzanie majątkiem	usługi, przemysł maszynowy, elektroniczny
Przywództwo	usługi, przemysł spożywczy, napoje i tytoniowy
Dostawy na czas	przemysł spożywczy, napoje i tytoniowy
Absencja pracowników	usługi
Zarządzanie relacjami z dostawcami	przemysł spożywczy, napoje i tytoniowy, chemiczny
Inwestycje przyszłości (high-tech, B+R)	przemysł chemiczny, elektroniczny, usługi
Wzrost rynku	przemysł elektroniczny

Źródło: *Closing the Gap 3, Benchmark Index, 2002, s. 35.*

41 Materiały źródłowe, Internet: <http://www.benchmarkindex.com>.

42 Szerzej patrz: *Closing the Gap 3, Benchmark Index, 2002; Closing the Gap, The performance of SMEs within the Benchmark Index, 2000.*

Z powyższej tabeli wynika, iż wiodącym sektorem w Wielkiej Brytanii jest sektor usług, zaś wiodącym sektorem przemysłu – elektronika, przemysł spożywczy, napoje i tytoniowy, przemysł chemiczny i maszynowy.

Wysoką skuteczność programu *Benchmark Index* potwierdza jego zasięg działania. Obecnie obejmuje on nie tylko przedsiębiorstwa brytyjskie, lecz również inne kraje członkowskie oraz kraje trzecie. W ramach kolejnych programów pilotażowych do bazy przedsiębiorstw brytyjskich porównano firmy francuskie, niemieckie, hiszpańskie i włoskie. Ponadto *DTI* podpisało umowę z Australijskim Centrum Benchmarkingu, w wyniku której porównano australijskie firmy sektora MSP z bazą programu. W ten sposób benchmarking stał się głównym narzędziem poprawy konkurencyjności firm australijskich. Kolejnymi krajami, które skorzystały z programu *Benchmark Indeks*, były: Nowa Zelandia, Japonia, Singapur oraz Stany Zjednoczone. W USA z przedsiębiorstwami brytyjskimi porównano 12 największych firm z Doliny Krzemowej w Kalifornii (Pilcher T. 2000).

Kolejnym narzędziem diagnozy najlepszej praktyki promowanym i wdrażanym przez *Comparison International Ltd.* jest program *PROmoting Business Excellence (PROBE)*. Program utworzony został poprzez współpracę trzech organizacji: *London Business School*, Konfederację Przemysłu Brytyjskiego (*UK's Confederation of British Industry – CBI*) oraz korporację *IBM*. Celem programu *PROBE* jest porównywanie pozycji konkurencyjnej badanej firmy z najlepszą praktyką światową za pomocą benchmarkingu (metody „równaj do najlepszych”). *PROBE* umożliwia analizę głównych obszarów zarządzania strategicznego na podstawie samooceny wykonanej przez badaną firmę za pomocą kwestionariusza (pytania zamknięte, wybór jednej odpowiedzi), a następnie porównanie wyników z bazą światową uzyskaną z dokładanie takiej samej samooceny obszarów zarządzania badanych firm.

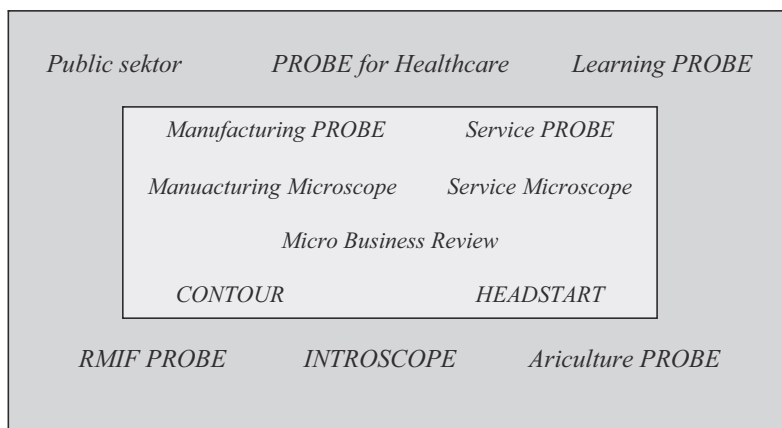
Comparison International Ltd. we współpracy z wymienionymi powyżej twórcami *PROBE* udostępniło licencję programu w ponad 30 krajach całego świata. Do tej pory przygotowano i wdrożono następujące kwestionariusze oparte na właściwej dla badanej grupy/branży metodologii (materiały źródłowe *Comparison International*, Manchester 2007) (patrz rys. 31):

- Kwestionariusz dla dużych firm produkcyjnych (*Manufacturing PROBE*), którego pytania koncentrują się m.in. na: organizacji i kulturze pracy, organizacji cykli produkcyjnych, jakości, ocenie wyposażenia technicznego i dostępnych zasobów produkcyjnych, pomiarze wyników produkcji oraz procesie rozwoju produktów;
- Kwestionariusz dla dużych firm usługowych (*Service PROBE*), którego pytania koncentrują się m.in. na: organizacji kulturze pracy, procesie świadczenia usług oraz analizie dostarczania usług;
- Kwestionariusz dla małych firm produkcyjnych (*Manufacturing Microscope*);
- Kwestionariusz dla małych firm usługowych (*Service Microscope*);
- Kwestionariusz dla firm mikro (*Micro Business Review*);
- Kwestionariusz koncentrujący się na problemach ochrony środowiska, zdrowia i bezpieczeństwa pracy (*CONTOUR*);
- Kwestionariusz koncentrujący się na zarządzaniu zasobami ludzkimi (*HEADSTART*), którego pytania koncentrują się m.in. na: przywództwie i kulturze zarządzania, analizie programów rozwoju pracowników oraz organizacji pracy.

Ponadto, poza grupą kluczowych grup badanych podmiotów, wprowadzone zostały badania dostosowane do specyficznych potrzeb grupy lub obejmujące kluczowe obszary życia gospodarczego. Są to:

- *Public sektor* obejmujący poszukiwanie najlepszej praktyki funkcjonowania instytucji sektora publicznego;
- *PROBE for Healthcare* obejmujący sektor służby zdrowia;
- *Learning PROBE* kierowany do podmiotów edukacji podstawowej i średniej w Wielkiej Brytanii;
- *RMIF PROBE* obejmujący specyfikę producentów mięsa „czerwonego” w Wielkiej Brytanii;
- *INTROSCOPE* opracowany na podstawie wszystkich kwestionariuszy podstawowych, skierowany do wszystkich organizacji, które chcą ocenić najistotniejsze (ogólne) obszary zarządzania i porównać je z wynikami firm światowych. *Introscope* jest wstępnym, ogólnym kwestionariuszem samooceny przedsiębiorstwa;
- *Ariculture PROBE* obejmujący specyfikę sektora rolnego w Wielkiej Brytanii.

Rys. 33. Rodzina narzędzi badawczych programu PROBE

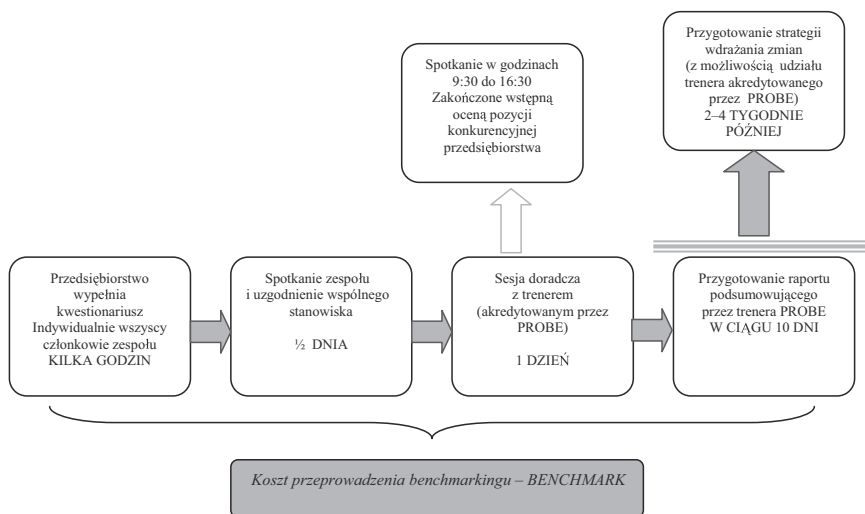


Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów źródłowych Comparison International Ltd. Manchester 2007.

Metodologia PROBE, podobnie jak Benchmark Index, oparta jest na modelu doskonałości biznesu wobec klasy światowej. Najważniejsze ogólne obszary diagnozy to: przywództwo, procesy/działania, zarządzanie personelem oraz rezultaty. Program skonstruowany jest tak, aby ułatwić firmom samoocenę. Każdy podmiot *PROBE* otrzymuje instrukcję postępowania oraz przewodnik dokonywania samooceny. Wypełniając kwestionariusz, firma uzyskuje możliwość porównania własnego wyniku (opisanego poprzez samoocenę) z praktyką światową firm, które wykonały samoocenę w oparciu o identyczny kwestionariusz. Analiza odbywa się na poziomie 4-cyfrowego kodu prowadzenia działalności gospodarczej SIC (kod USA), co gwarantuje możliwość porównania na poziomie praktyki światowej oraz praktyki sektora, z którego pochodzi badana firma.

Warunkiem prawidłowej realizacji programu jest powołanie w przedsiębiorstwie zespołu wdrażającego benchmarking, który na podstawie otrzymanych informacji dokonuje wstępnej oceny prowadzonej działalności poprzez wypełnienie odpowiedniego kwestionariusza. Zespół opracowujący kwestionariusz powinien obejmować reprezentację pracowników wszystkich szczebli zarządzania w badanym przedsiębiorstwie, w celu zapewnienia najbardziej wiarygodnej oceny w poszczególnych obszarach. Ekspert PROBE włącza się w proces poszukiwania najlepszej praktyki dopiero w kolejnym etapie realizacji programu i poprzez współpracę z zespołem firmy pomaga w interpretacji wyników oraz wskazuje najlepszą drogę postępowania w przyszłości (patrz rys. 34).

Rys. 34. Schemat organizacyjny programu procesu benchmarkingu w programie PROBE



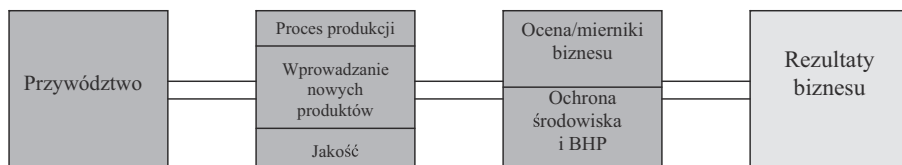
Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów źródłowych Comparison International Ltd. Manchester 2007.

W etapie pierwszym powoływany jest zespół wdrażania najlepszej praktyki. Zgodnie z wytycznymi programu powinien on składać się z 8-10 osób (w przypadku firm dużych) reprezentujących różne szczeble zarządzania w firmie. W dalszej kolejności lider zespołu informuje jego członków o konieczności przeprowadzenia badania i wskazuje na obszary wymagające dostosowań. Przedstawia również korzyści z wdrożenia benchmarkingu. W etapie trzecim każdy z członków zespołu otrzymuje odpowiedni kwestionariusz, który wypełnia samodzielnie. Po wypełnieniu kwestionariusza, zespół benchmarkingu spotyka się w swoim gronie i analizuje wyniki ocen poszczególnych członków. Efektem spotkania powinna być szczegółowa diagnoza obszarów wymagających poprawy efektywności, ocena szans i zagrożeń oraz przygotowanie do konsultacji z ekspertem programu PROBE. Spotkanie z przedstawicielem PROBE to przedostatni etap wdrażania programu. Szczegółowo ustalony jest przebieg wizyty, która odbywa się wg ścisłego harmonogramu od godz. 9.30 do 16.30. W czasie spotkania kon-

sultant programu przedstawia wyniki porównania firmy ze światową bazą przedsiębiorstw oraz pomaga w ostatecznej identyfikacji obszarów krytycznych. W etapie ostatnim, ponownie proponowane jest spotkanie z ekspertem, który po zakończeniu wprowadzania zmian w firmie udziela pomocy w ustalaniu dalszych celów strategicznych i wyszukiwaniu kolejnych obszarów wymagających restrukturyzacji⁴³.

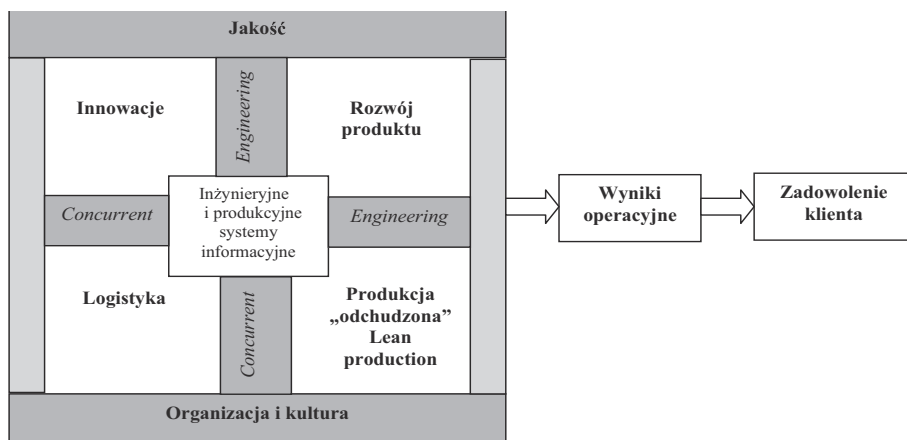
Pierwszym podstawowym i najpopularniejszym narzędziem PROBE jest *Manufacturing PROBE*, obejmujący swoim zasięgiem firmy duże, produkcyjne. Jego węższym odpowiednikiem dla firm małych jest *Microscope Manufacturing*. *Manufacturing PROBE* zostało stworzone przez prof. Chriss'a Voss'a z *London Business School* we współpracy z *IBM Industrial Consultancy*. W Wielkiej Brytanii rozpowszechniane jest od 1994 roku. Model *Manufacturing PROBE* obejmuje następujące obszary zarządzania strategicznego (patrz rys. 35 i 36):

Rys. 35. Obszary badawcze programu *Manufacturing PROBE*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów źródłowych *Comparison International Ltd. Manchester 2007*.

Rys. 36. Model programu *Manufacturing PROBE* (*The world class manufacturing model*)



Źródło: *Made in Europe. The small company study – an Anglo-Italian comparison*, London Business School & West London Training & Enterprise Council, London 1998, s. 7.

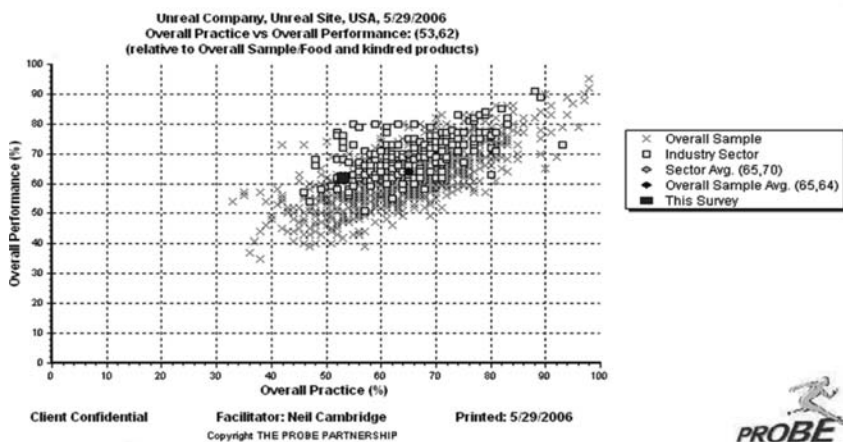
43 Team leader Procedures & Guidelines, Service Probe, Site/small company version, CBI The Voice of Business, London Business School, 2004.

Metodologia programu opiera się na tzw. modelu produkcji światowej klasy (*The world class manufacturing model*), który zakłada optymalne połączenie praktyki produkcji, planowania operacyjnego oraz wyników biznesu.

W wyniku przeprowadzenia benchmark uzyskuje się następujące wyniki oceny pozycji konkurencyjnej firmy:

1. Diagram pozycji konkurencyjnej (patrz rys. 37) porównuje całkowitą praktykę (możliwości) oraz wyniki firmy (czerwony kwadrat) z praktyką światową (world class) – podmioty zawarte w bazie przedsiębiorstw produkcyjnych (zielone krzyżyki) oraz praktyką firm z branży badanego podmiotu (żółte kwadraty).

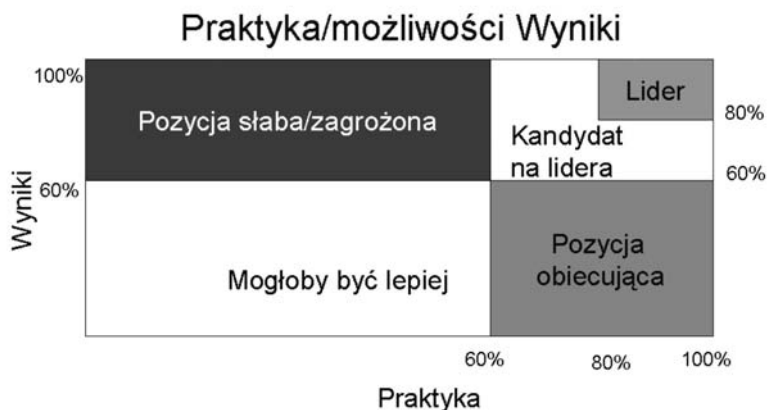
Rys. 37. Diagram pozycji konkurencyjnej



Źródło: Materiały źródłowe Comparison International Ltd. Manchester 2007.

Pozycja firmy pokazana jest według następujących kategorii:

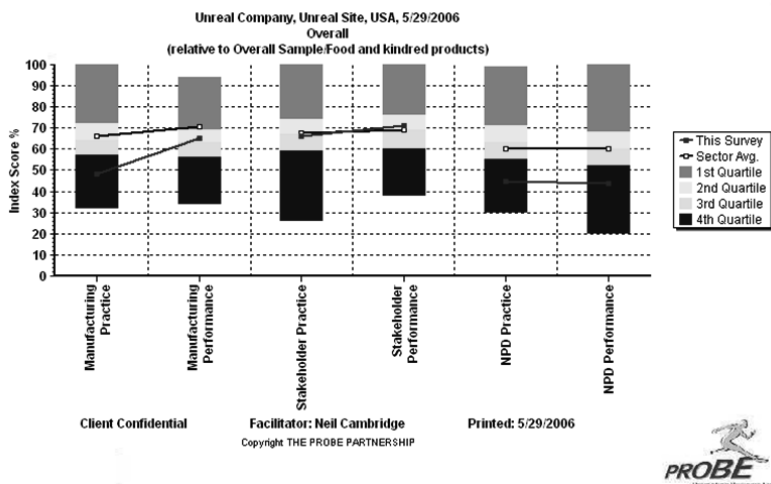
Rys. 38. Kategorie prezentowania pozycji konkurencyjnej firmy



Źródło: Materiały źródłowe Comparison International Ltd. Manchester 2007.

2. Diagram kwartylowy (patrz rys. 39) prezentuje relację poziomu praktyki firmy do poziomu uzyskanych wyników oraz taką samą relację w pozostałych badanych obszarach zarządzania strategicznego. Umożliwia ponadto porównanie wyników praktyki firmy z ostatnio wykonanym badaniem za pomocą programu PROBE.

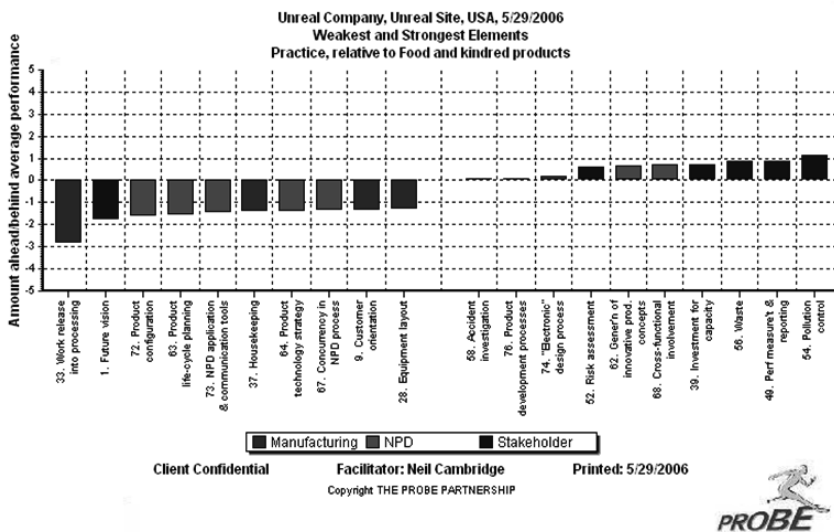
Rys. 39. Diagram kwartylowy



Źródło: Materiały źródłowe Comparison International Ltd. Manchester 2007.

3. Diagram silnych i słabych stron (patrz rys. 40) przedstawia silne i słabe obszary firmy w odniesieniu do praktyki światowej w dwóch obszarach: praktyki i rezultatu firmy. Jest punktem wyjścia dla wprowadzenia metody benchmarkingu, umożliwia diagnozę obszarów krytycznych oraz pozwala na przygotowane strategii firmy.

Rys. 40. Diagram silnych i słabych stron



Źródło: Materiały źródłowe Comparison International Ltd. Manchester 2007.

Podsumowując, program PROBE charakteryzują następujące cechy:

- Strategiczne narzędzie zarządzania umożliwiające:
 - porównanie wyników biznesu,
 - określenie pozycji na tle przedsiębiorstw bazy programu (baza światowa),
 - identyfikację silnych i słabych stron przedsiębiorstwa,
- PROBE nie jest szkoleniem oraz żadną formą konsultingu. Doradcy PROBE kończą pracę wraz z przygotowaniem raportu zawierającego wyniki PROBE. Dalsze przygotowanie strategii działań i jej wdrożenie zależy wyłącznie od Państwa;
- PROBE umożliwia wykonywanie kolejnych badań w przyszłości w celu pokazania zmian pozycji firmy wywołanych wprowadzeniem określonych działań;
- PROBE gwarantuje całkowitą ochronę danych badanej firmy. Po wprowadzeniu do bazy firma otrzymuje automatycznie kod i jest nierozpoznawalna nawet dla doradcy;
- PROBE jest badaniem oszczędzającym czas – faktyczne jego wykonanie zajmuje 1 dzień;
- PROBE nie zawiera pytań dotyczących sytuacji finansowej badanej firmy,
- Wykonanie badania wśród kilkunastu podmiotów z danej branży umożliwia przygotowanie raportu o stanie danego sektora na tle praktyki światowej lub wybranego kraju.

Efekty programu PROBE służą ponadto władzom publicznym jako źródło informacji o sytuacji konkurencyjnej przedsiębiorstw. Corocznie przygotowywane są raporty konkurencyjności przedsiębiorstw „*Made in UK, Germany itp....*”, które stanowią cenną informację przy formułowaniu celów polityki wspierania przedsiębiorczości.

Równolegle do dwóch największych programów brytyjskich wprowadzono dwa mniejsze: *Radar* i *Lens*.

Radar to program oceny pozycji konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw wobec ich konkurentów poprzez diagnozę zasobów wewnętrznych i charakterystykę rynku. Metodologia programu oparta jest na macierzy BCG, stąd obejmuje dwa obszary analizy: rynkową oraz pozycję konkurencyjną na rynku. Rynek analizowany jest zgodnie z koncepcją M.E. Portera, jako pole starcia pięciu sił wyznaczających pozycję konkurencyjną firmy. Efektami programu są:

- Prezentacja oddziaływania pojedynczych sił rynkowych (dostawcy, nabywcy, substytucyjne produkty, groźba nowych wejść oraz dynamika rywalizacji) za pomocą skali od 0-100% oraz wyznaczenie globalnego indeksu konkurencji;
- Pozycjonowanie przedsiębiorstwa i jego głównych konkurentów w układzie cena/jakość;
- Analiza poszczególnych obszarów jakości (czas dostaw, niezawodność) w celu ich pozycjonowania względem wymagań rynkowych.

Lens natomiast jest programem diagnozy wskaźników finansowych przedsiębiorstw sektora MSP. Dokonuje diagnozy potencjału finansowego pojedynczej firmy na tle innych podmiotów wg różnie pogrupowanych kryteriów, np.: lokalizacja geograficzna, wytwarzane produkty oraz grupy wskaźników finansowych. Efektem programu *Lens* jest weryfikacja równowagi poprzez ponowne zdefiniowanie wskaźników produktywności, płynności oraz wypłacalności. Równowaga firmy rozumiana jest jako wewnętrzna (organizacja, produkcja) oraz zewnętrzna (innowacje, konkurenci, klienci). *Lens* weryfikuje wartość aktywów i pasywów wg kryterium płynności i wartości ekonomicznej, określając wartość dodaną (*value added – VA*), marżę zysku (*contribution margin – MdC*) oraz sprzedaż (*CPV*)⁴⁴.

Powyższe dwa programy benchmarkingu (*Radar* i *Lens*) powiązane są globalnym programem tzw. analizy poprzedzającej *Frame*, którego celem jest ustalenie globalnej pozycji konkurencyjnej MSP wg określonych wskaźników. Efektem programu jest ustalenie silnych i słabych stron przedsiębiorstwa na podstawie strategicznych obszarów biznesu, takich jak:⁴⁵

- Organizacja i kultura biznesu;
- System produkcji;
- Jakość;
- Wskaźniki ekonomiczno-finansowe.

Ostatecznie dokonuje się pozycjonowania firmy w skali od 0-100%.

Cechą programu *Microscope* potwierdzającą jego efektywność i zastosowanie jest szeroki zasięg działania, umożliwiający małym podmiotom odszukanie najlepszej praktyki dla poprawy konkurencyjności wobec praktyki międzynarodowej.

⁴⁴ Materiały źródłowe DTI, Internet: <http://www.dti.gov.uk>.

⁴⁵ Ibidem.

Poza powyżej przedstawionymi programami benchmarkingu Wielka Brytania podjęła kilka projektów o mniejszym zasięgu. Są to:

- *ASSETSS RapidScore & ValidScore*;
- *Bywater and Industry Association Benchmarkig*;
- *Inside UK Enterprise*.

ASSETSS RapidScore & ValidScore to dwa programy wykorzystujące narzędzie benchmarkingu w procesie samooceny i samodzielnego porównania wyników firmy do modelu doskonałości biznesu opracowanego przez Brytyjską Fundację Jakości – BQF (*British Quality Foundation's Busienss Excellence Model*). Metodologia programów została przygotowana przez ekspertów takich organizacji jak: *IBM, Rank Xerox, ICL, British Gas, Nissan, The Post Office, Unilever, Texas Instrument* oraz *British Quality Centre* zrzeszonych w BQF.

RapidScore jest szybką i łatwą metodą dokonania samooceny i benchmarkingu względem modelu doskonałości biznesu, która pozwala na zidentyfikowanie szans, słabości krytycznych obszarów całej działalności firmy lub tylko jej części. Polega na wypełnieniu odpowiedniego kwestionariusza w wersji elektronicznej lub papierowej i przesłaniu go do BQF, gdzie dokonywane jest porównanie wyników z bazą danych przedsiębiorstw i ustalenie kluczowych elementów Modelu Doskonałości Biznesu. Ostatecznie przedsiębiorstwo otrzymuje profil benchmarkingu porównujący ich wyniki działania z innymi firmami i z modelem, i wskazujący na możliwości wprowadzenia zmian.

ValidScore jest programem opartym na takiej samej metodologii co *RapidScore*, jednak jego wiarygodność jest dodatkowo potwierdzana przez eksperta zewnętrznego. Przedsiębiorca również wypełnia kwestionariusz, który jest przesyłany do BQF, gdzie dokonywane jest porównanie z bazą i modelem doskonałości biznesu. Otrzymane wyniki są następnie weryfikowane przez zewnętrznego eksperta. W efekcie końcowym odwiedza on firmę i wspólnie z kadrą zarządzającą opracowuje plan wdrażania zmian w celu osiągnięcia najlepszej praktyki.

Uczestnikom powyższych programów przyznawane są punkty, logo i certyfikat z datą przeprowadzenia walidacji. Po zgromadzeniu ponad 500 punktów przedsiębiorstwa uprawnione są do uczestnictwa w prestiżowym programie Brytyjskiej Nagrody Jakości dla Doskonałego Biznesu (*UK Quality Award for Busieness Excellence*) (Keegan R. 1998).

Bywater and Industry Association Benchmarkig jest programem samooceny działalności firmy całkowicie opartym na Modelu Doskonałości Biznesu opracowanym przez EFQM. Przedsiębiorstwo otrzymuje pakiet materiałów: kwestionariusz składający się z 86 części, przewodnik oraz kartę wyników. Następnie zespół pracowników i kadry zarządzającej dokonuje oceny wyników firmy. Proces ten powinien obejmować czas od 4 do 6 godzin bez konieczności wcześniejszego przygotowania treningowego. W dalszej kolejności dyskietka w wynikami oceny przesyłana jest do centralnej bazy danych (*Business Performance Data Warehouse*), gdzie dokonywane jest porównanie z innymi podmiotami i przygotowany jest raport benchmarkingu (Keegan R. 1998).

Inside UK Enterprise jest programem benchmarkingu koordynowanym przez DTI we współpracy z *Business Link* oraz CBI. Polega na przeprowadzeniu jednodniowej wizyty w wybranym przedsiębiorstwie, a jej zadaniem jest diagnoza wyników działania firmy, zdiagnozowanie silnych i słabych stron oraz określenie kluczowych obszarów stosowania najlepszej prakty-

ki. Efektem spotkań roboczych jest coroczne publikowanie raportów informujących o stanie przedsiębiorstw brytyjskich. Zawierają one krótkie prezentacje przedsiębiorstw, program przeprowadzonej wizyty oraz określenie kluczowych obszarów benchmarkingu. Program *Inside UK Enterprise* został zaadoptowany również przez inne kraje członkowskie – m.in. Francję, Austrię, Hiszpanię i Niemcy⁴⁶.

Realizowane w Wielkiej Brytanii trzy główne programy pilotażowe benchmarkingu przedsiębiorstw są najważniejszymi inicjatywami podejmowanymi na tak szeroką skalę we wszystkich krajach członkowskich. O popularności i wysokiej skuteczności tych programów dla poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw europejskich świadczy wzrastająca liczba podmiotów (nie tylko europejskich) wdrażających za ich pośrednictwem metodę „równaj do najlepszych”. Są to ponadto programy kompleksowe i uniwersalne. Zapewniają szeroki dostęp małym i średnim przedsiębiorstwom, które ze względu na brak wystarczających zasobów oraz umiejętności nie były w stanie samodzielnie wdrażać najlepszej praktyki.

Szczególnie ważne jest również znaczenie programów brytyjskich dla formułowania implikacji dla polityki wspierania przedsiębiorczości. Raporty podsumowujące stan sektora przedsiębiorstw umożliwiają ocenę aktualnych problemów podmiotów gospodarczych.

Poza Wielką Brytanią inicjatywy benchmarkingu przedsiębiorstw podjęte zostały przez władze innych krajów członkowskich, takich jak: Irlandia, Belgia, Finlandia, Francja, Niemcy, Włochy, Holandia i Szwecja.

Spośród tych krajów Irlandia jest nazywana Centrum Doskonałości (*Centre of Excellence*), ze względu na jej duże zaangażowanie w opracowywanie metodologii benchmarkingu oraz późniejsze wdrażanie programów. Pierwszą inicjatywą w zakresie promocji benchmarkingu w Irlandii było powołanie Irlandzkiego Forum Benchmarkingu (*The Irish Benchmarking Forum – IBF*), w konsekwencji utworzenia podobnego forum międzynarodowego (*The European Benchmarking Forum – EBF*)⁴⁷. IBF jest szeroką reprezentacją kluczowych podmiotów zaangażowanych w poprawę konkurencyjności sektora mikroekonomicznego. Finansowany jest przez rząd irlandzki we współudziale partnerów społecznych reprezentowanych przez największy irlandzki związek i główne stowarzyszenia pracodawców.

Najważniejsze inicjatywy IBF w dziedzinie wdrażania benchmarkingu to:

- Utworzenie bazy danych przedsiębiorstw operujących na wyspie w ramach programu Modelu Analizy Konkurencyjności (*Competitiveness Analysis Model – CAM*), którego celem była pomoc MSP w określeniu ich pozycji konkurencyjnej na tle całego sektora mikro;
- Współpraca w zakresie wdrażania programu *Microscope* oraz szeroka współpraca merytoryczna z *London Business School* w opracowaniu jakościowych kryteriów analizy przedsiębiorstw oraz przygotowaniu kwestionariusza oceny kluczowych obszarów działania przedsiębiorstw;

⁴⁶ *Inside UK Enterprise, UK Business at its best, Department of Trade and Industry, Business Link, London 1997.*

⁴⁷ EBF powołano w celu stworzenia sieci współpracy i wymiany informacji w dziedzinie wdrażania benchmarkingu oraz promowania konkurencyjności przedsiębiorstw.

- Wdrożenie i realizacja brytyjskiego programu PROBE koordynowanego przez irlandzką, rządową agencję promocji przedsiębiorczości (Enterprise Ireland – wcześniejszy Forbairt).
- Ponadto głównym zadaniem IBF jest promocja narzędzia benchmarkingu i jego zastosowania dla diagnozy najlepszej praktyki. IBF definiuje benchmarking jako „diagnozę” stanu przedsiębiorstw, zaś „najlepszą praktykę światową” jako „lekarstwo” na osiągnięcie najlepszego rezultatu. (Keegan R. 2000)⁴⁸.

IRF organizuje regularne seminaria i konferencje regionalne, które pomagają w zrozumieniu i zastosowaniu benchmarkingu przez MSP. Publikowane są ponadto liczne opracowania prezentujące poszczególne przypadki wdrażania benchmarkingu przez firmy z różnych sektorów, np.: przemysł ogółem, usługi, budownictwo, przemysł spożywczy, ICT (*Information and Communication Technologies* – technologie informacyjno-komunikacyjne), elektroniczny, biotechnologia.

W Belgii benchmarking wdrażany jest przez konsorcjum *Fabrimetal* (obecnie *Agoria*). Obejmuje ono kluczowe sektory gospodarki belgijskiej, takich jak: inżynieria elektryczna, elektronika, inżynieria mechaniczna, produkty metalowe, przetwarzanie plastiku, wyposażenie transportu i metale nieżelazne. Zrzesza 1130 przedsiębiorstw, które stanowią 1/3 belgijskiego eksportu. Głównym celem działania konsorcjum jest poprawa otoczenia okołobiznesowego, reprezentowanie interesów przedsiębiorstw belgijskich na poziomie europejskim, narodowym, regionalnym i sektorowym oraz wdrażanie inicjatyw promujących poprawę konkurencyjności MSP. Regionalny oddział *Fabrimetal Hainaut-Namur* aktywnie uczestniczy we wdrażaniu inicjatyw benchmarkingu od 1996 roku. Główne inicjatywy benchmarkingu podjęte przez konsorcjum to (de Buck van Overstraeten P. 2000)⁴⁹:

- Aktywne uczestnictwo w opracowaniu metodologii programu *Microscope* oraz uczestnictwo w samym programie. Przeprowadzono wówczas analizę 54 przedsiębiorstw regionu *Hainaut*;
- Przygotowanie i wdrożenie we współpracy z Komisją Europejską oraz Regionem *Wallonia* bazy danych przedsiębiorstw sektora MSP w celu oceny ich pozycji konkurencyjnej. W pierwszej fazie projektu proces benchmarkingu zastosowano w 200 firmach regionu *Hainaut*;
- Szkolenie akredytowanych ekspertów z dziedziny benchmarkingu oraz pośrednictwo we wdrażaniu tej metody jako skutecznego narzędzia poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw – głównie inicjatywy wobec MSP.

Aktywnie w promocji metody benchmarkingu uczestniczy również Finlandia. W 1998 roku poprzez połączenie sił Fińskiego Stowarzyszenia Jakości (*Finnish Society for Quality*) oraz Fińskiej Fundacji Promocji Jakości (*The Finnish Foundation for Quality Promotion*) utworzono Centrum Doskonałości (*The Centre for Excellence*), którego głównym celem jest wspieranie działalności członków poprzez: szkolenia, treningi i doradztwo w dziedzinie zarządzania, przygotowywanie publikacji tematycznych, promocję benchmarkingu i programów doskonalenia biznesu,

48 Materiały źródłowe IBF, Internet: <http://www.irishbenchmarkingforum.com>

49 Materiały źródłowe IBF, Internet: <http://www.fabrimetal.be>.

m.in.: metod samooceny oraz systemu nagród w dziedzinie jakości. W dziedzinie benchmarkingu Finlandia podjęła następujące inicjatywy (Strömmer P. 2000)⁵⁰:

- Włączenie ponad 100 MSP w programy konsorcyjne benchmarkingu, których celem jest wdrażanie najlepszej praktyki w głównych obszarach zarządzania firmą, takich jak: przywództwo, zarządzanie jakością, zadowolenie klienta, marketing i sprzedaż czy zarządzanie zasobami ludzkimi;
- Wdrożenie przez konsorcjum zarządzania zasobami ludzkimi (*Human Resource Management*) programu benchmarkingu, który objął zasięgiem 50 przedsiębiorstw, w celu określenia kluczowych obszarów wprowadzenia najlepszej praktyki we wszystkich obszarach biznesu;
- Realizacja kilku programów benchmarkingu w dziedzinie eksportu. Najważniejsze z nich to: Benchmarking Logistyki Fińskich Firm Eksportujących do Azji oraz Studium Benchmarkingu Sektora Handlu Hurtowego. Celem pierwszego z nich była poprawa efektywności logistyki firm tworzących wymianę handlową z Azją. Zbadano 30 przedsiębiorstw różnej wielkości i z różnych branż we wszystkich obszarach związanych z organizacją eksportu. Celem drugiego programu była ocena pozycji konkurencyjnej 60 firm sektora handlu hurtowego. Ewaluacji dokonano wg następujących kryteriów: efektywność kosztowa, przepustowość, elastyczność oraz adaptacyjność do zmieniających się wymogów rynkowych;
- Realizacja dwóch programów wśród 200 przedsiębiorstw sektora MSP dotyczących diagnozy najlepszego zarządzania w obszarach: relacji z klientami oraz relacji z dostawcami. Do drugiego programu włączono również reprezentację dużych przedsiębiorstw.

Centrum Doskonałości Finlandii zadbało o rozwój na szeroką skalę kooperacji przedsiębiorstw, zwłaszcza MSP, za pośrednictwem Internetu. Zapewnia to stałą wymianę informacji oraz dostęp do raportów i publikacji związanych z wdrażaniem programów benchmarkingu.

Metoda benchmarkingu przedsiębiorstw zyskała na popularności również we Francji. Już od 1996 roku podejmowane są inicjatywy na rzecz promocji metodologii benchmarkingu wśród francuskich firm. Pierwsze inicjatywy były jednak bardzo rozproszone i podejmowane przez różne podmioty i instytucje działające na rzecz rozwoju przedsiębiorczości. Przykładami takich działań były⁵¹:

- *IQM Benchmarking Group* podjęło program szkoleń tematycznych z dziedziny metodologii wdrażania benchmarkingu; rezultaty zaś – jako bazę informacyjną – zamieszczano na stronie internetowej;
- *Institut du Benchmarking* w Paryżu przygotował serie szkoleń i treningów z szeroko definiowanych tematów zarządzania przedsiębiorstwem (zarządzanie finansami, relacje z klientem, zarządzanie organizacją, przywództwo itp.) z uwzględnieniem realizacji benchmarkingu; przeprowadzono ponadto kilka projektów szkoleniowych na temat wdrażania najlepszej praktyki we współpracy z Amerykańską Izbą Handlową;
- *The Benchmarking Club de Paris* zainicjował współpracę sieciową za pośrednictwem Internetu pomiędzy przedsiębiorstwami a instytucjami promującymi wykorzystanie

50 Materiały źródłowe *Centre for Excellence*, Internet: <http://www.laatuokeskus.fi>

51 *Annual Results of the French Benchmarking Survey, Avantage Service, Cabinet Conseil en Entreprises, Trappes Cedex, 1998.*

metody benchmarkingu; ponadto stworzył bazę danych raportów, ekspertyz i publikacji na temat wdrażania najlepszej praktyki;

- *MFO Provence Alpes Côte d'Azur* oraz *MFO Franche-Comté* wdrożyły system nagród za postępy we wdrażaniu najlepszej praktyki zidentyfikowanej podczas procesu benchmarkingu.

Intensywna promocja metody benchmarkingu we Francji rozpoczęła się w 2000 roku po powołaniu Narodowego Punktu Centralnego ds. Benchmarkingu (*National Focal Point*), który stał się podmiotem Europejskiego Forum Benchmarkingu. Punktem takim stała się *AFAQ* – instytucja *non-profit* zrzeszająca reprezentantów różnych podmiotów rynkowych, takich jak: przedstawiciele przemysłu, nauki, MSP, sektora publicznego, firm consultingowych itp.). Wypromowano również markę wdrażania metody – *e-benchmarking* oraz podjęto działania w kierunku (Floch J-P. 2000):

- Informowania o metodologii wdrażania benchmarkingu oraz praktycznego wykorzystania tego narzędzia poprzez publikacje, biuletyny informacyjne, broszury itp.;
- Promowania metody wśród podmiotów gospodarczych, zwłaszcza sektora MSP, poprzez dostarczanie bezpośredniej informacji do firm o korzyściach zastosowania benchmarkingu;
- Organizowania przedsięwzięć (konferencji, seminariów, szkoleń itp.) związanych z promocją i edukacją w dziedzinie szeroko definiowanej teorii zarządzania przedsiębiorstwem i wdrażania benchmarkingu;
- Reprezentowania przedsiębiorstw francuskich na forum międzynarodowym;
- Gromadzenia dokumentacji i publikacji tematycznie związanych z benchmarkingiem i zarządzaniem przedsiębiorstwem.

W Niemczech pierwsze działania na rzecz benchmarkingu rozpoczęły się już w 1994 roku, przed opracowaniem wspólnotowej metody poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw z wykorzystaniem tej metody. Powołano wówczas *Information Centre Benchmarking – IZB* przy Instytucie Produkcji i Budownictwa *Fraunhofer* w Berlinie. *IZB* stał się również reprezentantem Niemiec w Europejskim Forum Benchmarkingu oraz w Międzynarodowej Sieci Benchmarkingu, zrzeszającej 19 krajów.

Wczesne powołanie *IZB* dostarcza argumentu na rzecz stwierdzenia, iż w Niemczech działania związane z promocją benchmarkingu dotyczą głównie dużych podmiotów, które bez względu na czas i metodologię wspólnotową wykorzystywały to narzędzie do usprawniania działalności wobec najlepszej praktyki światowej. Inicjatywy *IZB* dotyczyły m.in.:

- Stworzenia punktu kontaktowego przedsiębiorstw zainteresowanych wdrażaniem benchmarkingu;
- Opracowaniu „instrukcji” wdrażania procesu benchmarkingu;
- Utworzenia bazy danych *case-studies* wdrażania najlepszej praktyki;
- Gromadzenia publikacji na temat metody równaj do najlepszych;
- Organizowaniu konferencji, szkoleń i warsztatów tematycznych;
- Publikacji magazynu o zasięgu krajowym na temat wdrażania metody wśród niemieckich przedsiębiorstw;

- Podejmowaniu projektów pilotażowych, które jednak do 2000 roku dotyczyły głównie albo dużych koncernów międzynarodowych, albo były inicjatywami benchmarkingu warunków ramowych lub benchmarkingu sektorowego.

Przełomem w zakresie podjęcia działań na rzecz promocji benchmarkingu wśród sektora MSP było aktywne włączenie się IZB w opracowanie metodologii oraz wdrażanie projektu *Microscope*. Stał się on bodźcem do podjęcia dalszych inicjatyw wobec małych firm, które nie posiadają wystarczających zasobów, aby korzystać z płatnych programów. W 2000 roku we współpracy z Niemiecką Izbą Handlową, IZB utworzył konsorcjum na rzecz wdrażania metody wśród MSP, poprzez promocję benchmarkingu, stworzenie bazy danych firm sektora MSP i uruchomienie usług doradczych związanych z poszukiwaniem obszarów krytycznych i wdrażaniem najlepszej praktyki⁵².

Inicjatywy i programy na rzecz promocji benchmarkingu zostały podjęte także we Włoszech. Najważniejsze z nich są następujące (Roca S. 2000):

- Powołanie w 2000 roku Stowarzyszenia Benchmarkingu (*Benchmarking for Success – the Italia Association*), w którego skład weszły trzy instytucje: Włoska Konfederacja MSP (*Italian Confederation for the Craft and SME sectors*), ASTER – agencja rozwoju technologicznego regionu *Emilia Romagna* oraz Uniwersytet Modena. Głównym zadaniem stowarzyszenia jest promocja benchmarkingu przedsiębiorstw wśród firm sektora MSP. Działania skoncentrowano na dostarczaniu szerokiego wachlarza usług doradczych oraz organizowaniu konferencji na temat wdrażania najlepszej praktyki;
- Powołanie Stowarzyszenia (*The Benchmarking Club Association*), zrzeszającego 130 firm z różnych sektorów, regionów, o różnej wielkości zatrudnienia, które zainicjowało współpracę menedżerów firm w zakresie: wymiany informacji, rozwoju metodologii benchmarkingu, promowania benchmarkingu dla poprawy usług instytucji sektora publicznego, tworzenia bazy danych wykorzystania najlepszej praktyki oraz organizacji konferencji, seminariów i warsztatów tematycznych;
- Działalność Włoskiej Izby Handlowej – *UNIONCAMERE*, która reprezentuje włoskie przedsiębiorstwa w realizacji międzynarodowych inicjatyw benchmarkingu. Jej główne działania koncentrują się na poprawie otoczenia okołobiznesowego MSP (program realizowany przy współudziale rządu, którego celem jest poprawa dostępu do finansowania działalności MSP) oraz promocji metody benchmarkingu wśród małych podmiotów. *UNIONCAMERE* aktywnie uczestniczyła w opracowywaniu metodologii oraz we wdrażaniu programu *Microscope*;

Ponadto, Włoskie Ministerstwo Przemysłu włączyło się w promocję benchmarkingu poprzez utworzenie narodowej strony internetowej informującej o działaniach w dziedzinie wdrażania tej metody.

Komisja Europejska i kraje członkowskie podjęły wiele działań na rzecz promocji i wdrażania benchmarkingu przedsiębiorstw. Realizacja programów pilotażowych była niezmiernie intensywna, praktycznie od momentu opracowania europejskiej metodologii benchmarkingu, jako narzędzia promocji konkurencyjności. Wynikało to z faktu, iż zmiany na poziomie przedsiębiorstwa są szybko adaptowane, ze względu na dużą elastyczność podmiotów gospodar-

52 Na ten temat patrz: Mertins K., Carbon M., Heising P. 1997; Mertins K., Heisig P., Kohl H. 2000.

czych, które w krótkim okresie czasu są w stanie zaadaptować zmiany. Łatwiej ponadto ocenić kluczowe czynniki sukcesu i wybrać najlepszą praktykę dla poprawy efektywności działania pojedynczej jednostki. Znacznie trudniej rozwinąć podobne inicjatywy na poziomie narodowym, m.in. z powodu dłuższego procesu gromadzenia informacji, konieczności zastosowania różnorodnej metodologii, diagnozowania oraz mniejszej elastyczności w zakresie adaptacji nowych rozwiązań.

2.2. Inicjatywy benchmarkingu warunków ramowych, instytucji sektora publicznego oraz sektorowego

Drugą grupę inicjatyw benchmarkingu dla poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw stanowią inicjatywy na poziomie warunków ramowych, instytucji sektora publicznego oraz sektorów (otoczenia konkurencyjnego).

Najbardziej intensywnie promowane i podejmowane przez Komisję Europejską programy są na poziomie otoczenia makro. Poprzez weryfikację kluczowych elementów otoczenia prawno-administracyjnego oraz polityki wspierania przedsiębiorczości umożliwiają najlepszy dobór instrumentów i działań kreujących przyjazne otoczenie okołobiznesowe, na które przedsiębiorstwo nie ma wpływu. Inicjatywy te nie służą jednak „bezpośredniej” poprawie konkurencyjności przedsiębiorstw. Chociaż identyfikują one krytyczne obszary warunków otoczenia, jednak wyszukanie najlepszych rozwiązań i ich adaptacja uzależnione są od władz krajów członkowskich. Pełna realizacja procesu benchmarkingu podejmowana jest przez Komisję Europejską, która poprzez programy benchmarkingu warunków ramowych szuka i adaptuje najlepsze rozwiązania dla polityki wspólnotowej.

Inicjatywy benchmarkingu warunków ramowych ograniczone zostały wyłącznie do tych najważniejszych dla poprawy otoczenia okołobiznesowego i formułowania celów polityki wspierania przedsiębiorczości.

Intensywność podejmowania działań w zakresie benchmarkingu warunków ramowych zwiększyła się wraz ze wzrostem popularności tej metody i ugruntowania jej zastosowania w przedsiębiorstwach europejskich. Komisja Europejska wraz z krajami członkowskimi podejmowała programy pilotażowe również we wczesnej fazie wdrażania metody, jednak powszechne zastosowanie benchmarkingu dla diagnozy otoczenia okołobiznesowego i realizacji polityki wspierania przedsiębiorczości przypada na ostatnie cztery lata. Wynika to z konieczności podejmowania szerszych programów, w których wyniku dokonuje się oceny kluczowych elementów warunków ramowych. Jest to proces znacznie dłuższy ze względu na trudność koordynacji metodologii i sposobu gromadzenia wiarygodnych informacji. Dłuższa jest również droga adaptacji określonych zmian na poziomie polityki gospodarczej. Programy pilotażowe umożliwiają zidentyfikowanie obszarów wymagających poprawy efektywności działań (określenie benchmarks). Ich efekty wdrażane są do polityki podejmowanej na poziomie wspólnotowym. Zgodność priorytetów polityk narodowych z wytycznymi UE, szybkość i jakość wdrażanych rozwiązań na poziomie krajowym zależą włącznie od sprawności realizacji działań przez władze centralne i lokalne krajów członkowskich.

W ramach realizacji benchmarkingu warunków ramowych Komisja Europejska i kraje członkowskie podjęły następujące inicjatywy:

- Programy pilotażowe diagnozujące warunki ramowe w gospodarce, takich jak:
 - *Benchmarking Diffusion and Utilisation of Information and Communication Technologies and New Organisational Arrangements (ICT-Q)*;
 - *Benchmarking Logistics in Europe*;
 - *Benchmarking Skills*;
 - *Financing of Innovation*;
 - *Licensing, Permits and Authorisation for Industry – Emphasising SMEs*;
 - *Benchmarking Industry-Science Relations*;
- Działania związane z formułowaniem priorytetów i zadań polityki wspierania przedsiębiorczości, z których najważniejszymi są:
 - *Benchmarking Scoreboard*;
 - *Benchmarking Business Angels*;
 - *Helping Business start up*;
 - *Public Policy Initiatives to Promote The uptake of Environmental Management Systems in Small and Medium-Sized Enterprises*.

Pierwszą fazę inicjatyw benchmarkingu warunków ramowych stanowiły badania skoordynowane przez Komisję Europejską, których zadaniem była ocena wybranych obszarów otoczenia okołobiznesowego. Stanowiły one punkt wyjścia do przeprowadzenia szerokiej analizy benchmarkingu polityki wspierania przedsiębiorczości (patrz tabela 13).

Tabela 13. Programy pilotażowe diagnozy warunków ramowych

Program	Cele programu	Metodologia
<i>Benchmarking Diffusion and Utilisation of Information and Communication Technology and New Organisational Arrangements (ICT-Q)</i> koordynowany przez Ministerstwo Przemysłu i Handlu Finlandii rozpoczął się we wrześniu 1997 roku	Ocena wpływu otoczenia socjo-ekonomicznego na rozpowszechnianie, wykorzystanie i generowanie korzyści przez sektor nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych za pomocą narzędzia benchmarkingu	Opracowanie konstruktywnych studiów przypadków, których celem było wygenerowanie hipotezy na temat mechanizmów zawartych w analizie case-studies. Następnym etapem badań było uogólnienie przyjętej hipotezy i przetestowanie jej na większej ilości przypadków. Badania objęły trzy sektory: bankowość i finanse, inżynierię mechaniczną oraz tekstylia i odzież

<p><i>Benchmarking Logistics in Europe</i> koordynowany przez Forfas – Agendę Doradczą i Koordynacyjną do spraw Rozwoju Przemysłowego, Naukowego i Technologicznego w Irlandii rozpoczął się w 1997 roku</p>	<p>Zaprezentowanie możliwości wykorzystania benchmarkingu dla oceny funkcji logistyki na poziomie europejskim, określenie kluczowych elementów potwierdzających znaczenie udziału logistyki w budowaniu konkurencyjności Wspólnoty z uwzględnieniem warunków ramowych oraz zidentyfikowanie centralnych obszarów działań dla rządu przy planowaniu inicjatyw benchmarkingu logistyki</p>	<p>Przeprowadzenie badania ankietowego wśród 29 przedsiębiorstw z trzech sektorów: elektronicznego (10 firm), samochodowego (11 firm) oraz spożywczego (8 firm) w pięciu krajach UE, takich jak: Austrii (3 firmy), Finlandii (8 firm), Irlandii (? firm), Portugalii (6 firm) i Hiszpanii (6 firm). Dokonano również porównania z firmami japońskimi i amerykańskimi</p>
<p><i>Benchmarking Skills</i> koordynowany przez Ministerstwo Przemysłu i Energii Hiszpanii rozpoczął się w 1997 roku</p>	<p>Określenie potrzeb przedsiębiorstw europejskich w zakresie poprawy umiejętności, następnie zidentyfikowanie luki w doskonaleniu umiejętności oraz zaproponowanie najlepszego możliwego rozwiązania eliminującego zdefiniowaną lukę</p>	<p>Przeprowadzenie trzech badań pilotażowych wśród różnych grup przedsiębiorstw w celu zdiagnozowania potencjału umiejętności. W ramach pierwszego badania zapytano 17 korporacji transnarodowych, w jaki sposób zapewniają efektywność w obszarze podnoszenia umiejętności zawodowych pracowników i kadry zarządzającej. Drugie badanie polegało na określeniu potencjału umiejętności 81 przedsiębiorstw europejskich z uwzględnieniem wpływu otoczenia okołobiznesowego (w tym działań rządu). W trzecim badaniu zgromadzono informacje na temat poprawy umiejętności w przedsiębiorstwach amerykańskich, w celu uzyskania bazy dla porównania wyników europejskich i określenia najlepszej praktyki światowej</p>
<p><i>Financing of Innovation</i> koordynowany przez Ministerstwo Przemysłu i Biznesu w Danii rozpoczął się w 1997 roku</p>	<p>Określenie różnic w zakresie głównych wskaźników wyników i stanu sektora przedsiębiorstw, finansowania innowacji oraz działań podejmowanych w ramach polityki pomiędzy krajami członkowskimi UE, Stanami Zjednoczonymi i Izraelem. Analiza skupiona została głównie na firmach opartych o wykorzystanie technologii – tzw. Technology Based Firms – TBFs, szczególnie na firmach rozpoczynających działalność gospodarczą – tzw. start-up</p>	<p>Zidentyfikowanie 12 obszarów polityki i wybór 20 wskaźników benchmarkers oraz dokonanie analizy porównawczej pomiędzy krajami UE, USA i Izraelem.</p>

<p><i>Licensing, Permits and Authorisation for Industry – Emphasising SMEs</i> został zrealizowany w 2000 roku, krajem wiodącym realizacji projektu była Austria</p>	<p>Benchmarking procesu autoryzacji (wydawania pozwoleń, licencji) dla inwestycji podejmowanych przez przedsiębiorstwa. Celem projektu było zidentyfikowanie najlepszej praktyki oraz określenie rekomendacji dotyczących sposobów jej wdrożenia</p>	<p>Wykonanie praktycznych studiów przypadku w latach 1996-1999 wśród 57 przedsiębiorstw pochodzących z 11 krajów i regionów, w tym z 8 krajów i regionów oraz z 3 regionów pozawspólnotowych</p>
<p><i>Benchmarking Industry-Science Relations</i> został zrealizowany w 2001 roku, przy współpracy Federalnego Ministerstwa Gospodarki i Pracy w Austrii</p>	<p>Ocena bieżącej sytuacji kształtowania relacji biznes-nauka w 9 krajach członkowskich oraz dla porównania w Stanach Zjednoczonych i Japonii. Ponadto badanie posłużyło do systematycznej oceny wpływu warunków otoczenia kształtowanego przez zasady polityki na poziom, efektywność i sprawność transferu wiedzy pomiędzy jednostkami naukowymi i biznesem. Kluczowym zadaniem było określenie najlepszej praktyki w realizacji zadań polityki, które wpłyną na intensywność interakcji między nauką i praktyką</p>	<p>Analizę przeprowadzono w oparciu o kwestionariusz, który w drodze bezpośredniego wywiadu wypełniali eksperci narodowi oraz poprzez analizę dostępnych danych statystycznych (np.: wskaźniki OECD, wspólnotowe badanie innowacji, narodowe źródła danych). Pytania dotyczyły szerokiego spektrum informacji o stanie instytucji naukowych w poszczególnych krajach oraz o sposobach i strumieniach wymiany wiedzy pomiędzy nimi a przedsiębiorstwami</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie⁵³.

Realizacja programów pilotażowych benchmarkingu warunków ramowych przyczyniła się do sformułowania wielu wniosków oraz rekomendacji dla przygotowania wytycznych polityki wspierania przedsiębiorczości⁵⁴.

Jednocześnie Komisja Europejska, kierując się celami strategii lizbońskiej, skoncentrowała uwagę na wnikliwej analizie obszarów krytycznych polityki wspierania biznesu. Przygotowano wówczas metodologię szerokiej diagnozy *benchmarks* polityki poprawy otoczenia okołobiznesowego, która znalazła wyraz w podjęciu regularnej oceny kluczowych czynników z wykorzystaniem procesu benchmarkingu – *Benchmarkig Scoreboard*. Działania te stanowiły duży wkład w poprawę efektywności polityki przedsiębiorczości, a tym samym poprawę konkurencyjności podmiotów gospodarczych.

53 *Benchmarking Diffusion and Utilisation of Information and Communication Technologies (ICT) and New Organisational Arrangements, Pilot Projects on Benchmarking of Framework Conditions, European Commission and Ministry of Trade and Industry in Finland, Brussels 1999;*
Benchmarking Logistics, Pilot Projects on Benchmarking of Framework Conditions, European Commission and Forfas, the Policy Advisory and Coordination Board for Industrial Development and Science and Technology in Ireland, Brussels 1999;
Benchmarking Skills, Pilot Projects on Benchmarking of Framework Conditions, European Commission and The Ministry of Industry and Energy in Spain, Brussels 1999;
Benchmarking Financing of Innovation, Pilot Projects on Benchmarking of Framework Conditions, European Commission and The Ministry of Business and Industry in Denmark, Brussels 1999;
Report on the Benchmarking Project on Licensing, Permits and Authorisation for Industry, emphasising SMEs, Background Document for the Industry Council of 18 May 2000, European Commission, Brussels 2000;
Good practice in industry-science relations, Competitiveness and Benchmarking, European Commission, Benchmarking Papers, no 5, Brussels 2002.

54 Szerzej na temat rekomendacji patrz: *European Commission, Summary Results of the Best Practice-related Activities in the field of Enterprise Policy, SEC(2000) 1824, 26.10.2000, Brussels.*

Podstawą sformułowania metodologii diagnozy polityki przedsiębiorczości było przygotowanie, w oparciu o procedurę otwartych konsultacji z krajami członkowskimi UE, grupy wskaźników określających kluczowe obszary polityki wspierania biznesu. Posłużyły one jako podstawy programu *Benchmarking Enterprise Policy Scoreboard*. Jest to narzędzie diagnostyczne usług polityki wspierania biznesu, którego celem jest ustalenie obszarów problemowych, diagnoza najlepszej praktyki dla ich rozwiązania, a następnie dokonanie porównania pomiędzy krajami.

Pierwszy *Benchmarking Enterprise Policy Scoreboard* obejmował zasięgiem kraje członkowskie UE, USA i Japonię oraz wykorzystywał 25 wskaźników pogrupowanych w sześć kategorii: dynamika przedsiębiorczości; ograniczenia administracyjne rozpoczęcia działalności gospodarczej; rynek kapitałowy/warunki finansowania; innowacyjność; postęp w kierunku gospodarki opartej na wiedzy; dostęp do rynku⁵⁵.

Ostatni, piąty raport *Benchmarking Enterprise Policy Scoreboard* przygotowany został w oparciu o metodologię wyboru 35 wskaźników opisujących politykę wspierania przedsiębiorczości w krajach UE, które pogrupowano w dziewięć kategorii⁵⁶:

- Dostęp do finansowania, takich jak: kapitalizacja rynku jako procent PKB; nowe przedsiębiorstwa na rynku papierów wartościowych jako procent firm już tam istniejących; *venture capital* jako procent PKB; liczba sieci *business angles*; dostęp MSP do zewnętrznego finansowania działalności oferowanego przez banki (systemy kredytów preferencyjnych i gwarancji);
- Otoczenie prawne i administracyjne, takich jak: procent MSP identyfikujących regulacje administracyjne jako bariery prowadzenia działalności gospodarczej; wskaźnik tzw. oceny wpływu (*impact assessment*) – ocena wpływu regulacji prawnych i administracyjnych na wyniki działalności firm; procent usług rządowych dostarczanych drogą internetową;
- Warunki podatkowe, takich jak: podatki dochodowe obowiązkowe; inne obciążenia podatkowe związane z dochodem firmy; obciążenia podatkowe związane z zatrudnieniem pracowników; pozostałe podatki (m.in. VAT);
- Otwarte i prawidłowo funkcjonujące rynki, takich jak: integracja handlowa; zagraniczne inwestycje bezpośrednie; komparatywny poziom cen; pomoc publiczna jako procent PKB; zamówienia publiczne;
- Przedsiębiorczość, takich jak: liczba nowo powstałych przedsiębiorstw brutto; samozatrudnienie kobiet jako procent całego samozatrudnienia w przemyśle i usługach; skłonność do przedsiębiorczości w procentach;
- Zasoby ludzkie, takich jak: osoby, które ukończyły studia wyższe – na 1000 osób w wieku od 20 do 29 lat; osoby, które ukończyły studia wyższe w dziedzinie nauk ścisłych i technologii – na 1000 osób w wieku od 20 do 29 lat; liczba osób w wieku od 25 do 64 lat uczestnicząca w szkoleniach i innych formach edukacji jako % populacji;
- Innowacje i dyfuzja wiedzy, takich jak: publiczne i prywatne wydatki na B+R jako procent PKB; liczba patentów wysokich technologii na milion mieszkańców; transfer technologii;

55 European Commission, *Benchmarking Enterprise Policy. First Results from the Scoreboard*, SEC(2000) 1841, 27.10.2000, Brussels.

56 European Commission, *Benchmarking Enterprise Policy. Results from the 2004 Scoreboard*, SEC(2004) 1427, 10.11.2004, Brussels.

- ICT, takich jak: wydatki na ICT jako procent PKB; ceny usług telekomunikacyjnych; liczba firm posiadających dostęp do Internetu; sprzedane *broadband lines* na 100 mieszkańców; liczba użytkowników Internetu na 10 tys. mieszkańców; komercyjny dostęp do Internetu;
- Rozwój zrównoważony/ochrona środowiska, takich jak: efektywność ekologiczna w zakresie konsumpcji energii (mln EURO *per ktoe*) – wielkości absolutne i zmiany procentowe; efektywność ekologiczna dla gazów powodujących efekty cieplarniane (mln EURO *per ktonne* – ekwiwalent CO₂) – wielkości absolutne i zmiany procentowe; efektywność ekologiczna dla gazów kwaśnych (mln EURO *per kton* ekwiwalent kwasu) – wielkości absolutne i zmiany procentowe; efektywność ekologiczna dla prekursorów ozonu (mln EURO *per ktonne* – potencjał formowania ozonu) – wielkości absolutne i zmiany procentowe; liczba certyfikatów ISO 14001 i EMAS na 1000 przedsiębiorstw.

Innym źródłem metodologii wskaźników polityki wspierania przedsiębiorczości w warunkach zrównoważonego rozwoju z uwzględnieniem ochrony środowiska było przygotowanie opracowania na zlecenie Komisji Europejskiej. Analizy dokonało konsorcjum⁵⁷ pod przewodnictwem Uniwersytetu w Sussex – Wielka Brytania. Wskaźniki opisujące kluczowe obszary polityki na rzecz rozwoju przedsiębiorczości podzielono na trzy grupy:

- Wskaźniki kluczowe (*headline indicators*), które monitorują kluczowe trendy gospodarcze, socjalne i ochrony środowiska sprzyjające rozwojowi, z uwzględnieniem problemów wzrostu zrównoważonego;
- Wskaźniki integracji (*integration indicators*), które łączą ekonomiczne cele polityki przedsiębiorczości z celami społecznymi i ochrony środowiska;
- Wskaźniki procesu (*process indicators*), które opisują działania wewnątrz przedsiębiorstw oraz działania instytucji tworzących zadania polityki, które mogą polepszyć warunki rozwoju zrównoważonego.

W efekcie zaproponowano 32 wskaźniki dla oceny polityki promocji przedsiębiorczości. Zawierają one 15 wskaźników kluczowych po 5 odpowiednio: gospodarczych, społecznych i ochrony środowiska oraz po 6 wskaźników integracji i procesowych (szerzej patrz: Hertin J., Berkhout F., Moll S., Schepelmann P. 2001)⁵⁸.

Na podstawie *Benchmarking Enterprise Policy Scoreboard* z 2004 roku przygotowano opracowanie, którego celem było zaprezentowanie stanu działań na rzecz wspierania przedsiębiorczości i kreowania warunków otoczenia okołobiznesowego w krajach Wspólnoty, łącznie z ówczesnymi krajami akcesji. Dokonano wyboru 21, spośród 35, wskaźników oceny otoczenia biznesu na podstawie ich ważności oraz dostępności danych. Charakteryzują one 9 obszarów polityki zaprezentowanych w metodologii *Benchmarking Enterprise Policy Scoreboard*. Wartości wskaźników zostały zindeksowane przy założeniu, iż indeks dla krajów UE-25 = 100. Założono odchylenie od średniej UE +/- 25%, które wyznaczyło górną (125%) i dolną (75%) granicę klasyfikującą silne lub słabe wyniki uzyskane przez poszczególne kraje. Za silne uznano obszary polityki wspierania przedsiębiorczości, jeśli min. 50% badanych wskaźników osiągnęło

57 Pozostali partnerzy konsorcjum to: Wuppertal Institute – Niemcy; Institute for Environmental Studies, Free University of Amsterdam – Holandia; Associazione Impresa Politecnico – Mediolan, Włochy.

58 Szerzej na temat metodologii patrz: European Commission, *The Effects of Environmental Policy on European Business and its Competitiveness. A Framework for Analysis, SEC(2004) 769, 10.06.2004, Brussels.*

indeks 125 lub więcej, a pozostałe nie kształtowały się na poziomie niższym niż 95. Podobnie, za słabe uznano obszary polityki, jeśli 50% wskaźników lub więcej znalazło się poniżej indeksu 75, a pozostałe nie przekroczyły indeksu 105. Podczas analizy nie wszystkie wskaźniki poszczególnych krajów zostały oszacowane. Wynikało to z braku dostępu do danych⁵⁹.

W poniższej tabeli zaprezentowano liczbę wskaźników polityki wspierania przedsiębiorczości kształtujących się na wysokim poziomie (powyżej 125), na niskim (poniżej 75) poziomie oraz wskazano na ilość zanalizowanych wskaźników (patrz tabela 14).

Tabela 14. Wskaźniki polityki wspierania przedsiębiorczości wg wyników poszczególnych krajów UE

Kraj	Liczba wskaźników powyżej indeksu 125	Liczba wskaźników poniżej poziomu indeksu 75	Liczba oszacowanych wskaźników
Szwecja	14	3	21
Finlandia	13	3	21
Dania	10	3	21
Holandia	9	4	21
Wielka Brytania	8	2	21
Austria	8	4	21
Luksemburg	8	7	18
Irlandia	7	7	20
Niemcy	6	6	21
Francja	5	2	21
Hiszpania	5	8	21
Słowenia	4	5	15
Belgia	4	5	21
Litwa	4	6	10
Czechy	3	10	14
Polska	3	10	14
Grecja	3	13	19
Łotwa	2	4	11
Estonia	2	6	11
Węgry	2	10	16
Portugalia	2	10	18
Cypr	1	4	8
Rumunia	1	9	11
Włochy	1	12	21
Bułgaria	0	4	7
Mata	0	8	8
Słowacja	0	10	13

Źródło: European Commission, *A Pocketbook of Enterprise Policy Indicators, How Member State and Candidate Countries Rank in the 2004 Enterprise Policy Scoreboard*, Brussels 2004, s. 10.

⁵⁹ European Commission, *A Pocketbook of Enterprise Policy Indicators, How Member State and Candidate Countries Rank in the 2004 Enterprise Policy Scoreboard*, Brussels 2004.

Ocena efektywności polityki na rzecz wspierania przedsiębiorczości nie jest w pełni wiarygodna, jeśli za podstawę jej oceny przyjmie się wyłącznie powyższe wyniki. Wynika to z faktu, iż nie dokonano szacunku wszystkich wskaźników w poszczególnych krajach oraz nie uwzględnia się znaczenia i udziału poszczególnych ocen w polityce na rzecz przedsiębiorczości realizowanej na poziomie narodowym.

Niemniej jednak analiza przeprowadzona przez Komisję Europejską pozwala na określenie silnych i słabych obszarów polityki (patrz tabela 15).

Najwięcej silnych obszarów polityki wspierania przedsiębiorczości, bez udziału słabych stron prezentują kraje skandynawskie, takich jak Szwecja, Dania i Finlandia, oraz Wielka Brytania, Holandia, Luksemburg i Litwa. Na przeciwnym biegunie znajdują się kraje, w których występuje kilka słabych obszarów polityki promocji biznesu, a silne nie występują w ogóle. Są to Grecja i Portugalia oraz Cypr, Malta, Słowacja, Czechy, Rumunia i Słowacja. Wyjątkowo Słowenia i Bułgaria nie zanotowały ani silnych, ani słabych stron.

Tabela 15. Silne i słabe obszary polityki wspierania przedsiębiorczości w krajach UE

Obszary polityki nieobjęte diagnozą ze względu na brak danych	Kraj	Silne strony	Słabe strony
Kraje, w których zdiagnozowano min. 6 obszarów polityki wspierania przedsiębiorczości			
0	Finlandia	zasoby ludzkie; innowacje; ICT	
0	Dania	innowacje; ICT; zrównoważony rozwój/ochrona środowiska	
0	Szwecja	innowacje; ICT	
0	Austria	otoczenie prawno-administracyjne i podatki; otwarte i prawidłowo funkcjonujące rynki;	zasoby ludzkie
0	Holandia	ICT	
0	Wielka Brytania	zasoby ludzkie	
0	Niemcy	innowacje; ICT; zrównoważony rozwój/ochrona środowiska	otwarte i prawidłowo funkcjonujące rynki; zasoby ludzkie; dostęp do finansowania
1	Irlandia	zrównoważony rozwój/ochrona środowiska; zasoby ludzkie	otwarte i prawidłowo funkcjonujące rynki; innowacje
0	Francja	przedsiębiorczość	otwarte i prawidłowo funkcjonujące rynki
0	Belgia	ICT	zrównoważony rozwój/ochrona środowiska
0	Hiszpania	dostęp do finansowania	innowacje
0	Włochy	otoczenie prawno-administracyjne i podatki	zasoby ludzkie, innowacje; ICT; dostęp do finansowania

1	Grecja		otoczenie prawno-administracyjne i podatki; innowacje; zrównoważony rozwój/ochrona środowiska
2	Portugalia		zasoby ludzkie; innowacje; ICT; zrównoważony rozwój/ochrona środowiska
Kraje, w których zdiagnozowano poniżej 6 obszarów polityki wspierania przedsiębiorczości			
3	Luksemburg	przedsiębiorczość	
6	Litwa	przedsiębiorczość	
5	Estonia	przedsiębiorczość	zasoby ludzkie
7	Łotwa		
7	Bułgaria		
3	Słowenia		innowacje
4	Polska	przedsiębiorczość	dostęp do finansowania; innowacje
7	Cypr		zasoby ludzkie
7	Malta		zasoby ludzkie
4	Węgry	przedsiębiorczość	dostęp do finansowania; innowacje; zasoby ludzkie
5	Czechy		innowacje; zasoby ludzkie
6	Rumunia		innowacje; zasoby ludzkie
5	Słowacja		innowacje; zasoby ludzkie

Źródło: European Commission, *A Pocketbook of Enterprise Policy Indicators, How Member State and Candidate Countries Rank in the 2004 Enterprise Policy Scoreboard, Brussels 2004, s. 9-10.*

Powyższe wyniki potwierdzają ogólną tendencję rozwoju polityki przedsiębiorczości w badanych krajach, jednak nie mogą być wyłącznym źródłem dokonywania oceny. Nie wszystkie bowiem wskaźniki użyte w badaniu są kluczowymi czynnikami polityk narodowych, co potwierdza fakt wielokrotnego braku danych i niemożliwość oceny wszystkich obszarów krytycznych.

Dużą uwagę skupiono również na działaniach wobec MSP. Szczególne znaczenie przypisano działalności tzw. *business angels* – prywatnych inwestorów wspierających inicjatywy MSP w zakresie tworzenia przedsiębiorstw (zwłaszcza typu *venture capital*). W efekcie Komisja Europejska przygotowała raport na temat poszukiwania najlepszej praktyki dla działania *business angels* na rzecz poprawy konkurencyjności sektora mikro. Ponadto metoda benchmarkingu wykorzystana została do diagnozy innych kluczowych obszarów działań MSP, takich jak: poszukiwanie możliwości wsparcia przy zakładaniu nowych przedsiębiorstw oraz zarządzania systemami w dziedzinie ochrony środowiska.

Program *Benchmarking Business Angels* wdrożony został przez ekspertów Dyrektoriatu Generalnego Komisji Europejskiej – Przedsiębiorstwo w 2003 roku. Grupę ekspertów utworzyli przedstawiciele rządów i sektora prywatnego krajów członkowskich. Potrzeba realizacji pro-

jektu dostrzeżona została podczas ewaluacji działań w ramach projektu benchmarkingu i monitorowania wdrażania planu działań na rzecz promocji inicjatyw kapitału wysokiego ryzyka – RCAP. Określono wówczas rolę i znaczenie działań podejmowanych przez *business angels* – indywidualnych, prywatnych przedsiębiorców, którzy inwestują kapitał w nowo powstające przedsiębiorstwa (zwłaszcza *venture capital*) oraz dzielą się umiejętnościami związanymi z zarządzaniem przedsiębiorstwem. Celem programu jest zidentyfikowanie najlepszej praktyki i ustalenie benchmarks w dziedzinie promocji rozwoju sieci *business angels* i podejmowaniu działań w ramach polityki publicznej na rzecz ich promocji⁶⁰.

Program *Helping business start up*, wdrożony również przez Komisję Europejską, powstał dzięki konsultacjom z krajami członkowskimi, w celu utworzenia paneuropejskiej bazy informacji o najlepszych rozwiązaniach w zakresie możliwości finansowania działalności nowo powstających przedsiębiorstw. Raport dostarcza 20 najlepszych rozwiązań w następujących obszarach: szkolenia i dostęp do informacji dla nowo powstających firm, finansowanie przedsiębiorstw *start-up* oraz inkubatory i struktury wspierające nowe firmy⁶¹.

Program *Public Policy Initiatives to Promote The uptake of Environmental Management Systems in Small and Medium-Sized Enterprises* powstał jako odpowiedź na program benchmarkingu polityki wspierania przedsiębiorczości, gdzie wskazano obszar zarządzania systemami ochrony środowiska jako jeden z kluczowych dla tej polityki. Celem programu było zaprezentowanie inicjatyw najlepszej praktyki podejmowanej przez władze centralne, regionalne i lokalne krajów członkowskich na rzecz wdrażania zarządzania systemami ochrony środowiska w małych i średnich firmach. Zaprezentowano ponadto znaczenie promocji wdrażania certyfikatów ochrony środowiska w MSP serii ISO 14001 oraz certyfikatów EMAS (*European Eco-Management and Audit Scheme*)⁶².

Warunkiem poprawy konkurencyjności otoczenia okołobiznesowego jest również efektywne funkcjonowanie instytucji sektora publicznego, których działanie jest w dużej mierze determinowane przez czynniki nierynkowe, ze względu na charakter świadczonych usług. W przypadku świadczenia usług o charakterze publicznym, inicjatywę przejmują zwykle władze narodowe (podejście *top-down*). Na poziomie wspólnotowym, w maju 1998 roku powołano grupę ekspertów, której głównym celem stało się wdrażanie najlepszej praktyki w zakresie jakości usług świadczonych przez organy administracji publicznej. Organizacja ta podjęła koordynację działań podejmowanych na poziomie narodowym, a jej głównym zadaniem było organizowanie inicjatyw wspierających narodowe organy administracji publicznej. Kluczowe znaczenie mają również inicjatywy podejmowane na poziomie narodowym, które powstają w wyniku konsultacji na forum grupy ekspertów. Są to działania inicjowane m.in. w Wielkiej Brytanii, Irlandii, Finlandii i Niemczech. Na przykład w Finlandii realizowane są programy pilotażowe, które obejmują: benchmarking w sektorze zdrowia, benchmarking szkolnictwa wyższego oraz benchmarking otoczenia administracyjnego (Strömmer P. 2000).

60 Szerzej patrz: *European Commission, Benchmarking Business Angels, Best Report no 1, Brussels 2003.*

61 Szerzej patrz: *European Commission, Helping business to start-up. A good practice guide for business support organisations, Brussels 2000.*

62 Szerzej patrz: *European Commission, Public Policy Initiatives to Promote The uptake of Environmental Management Systems in Small and Medium-Sized Enterprises, Final Report of the Best Practice Expert Group, Brussels 2004.*

Celem benchmarkingu sektorowego jest prowadzenie oceny monitorowania kluczowych wskaźników, które kształtują zdolność sektora w relacji do zmieniającej się konkurencyjności międzynarodowej oraz identyfikacja najlepszej praktyki w odniesieniu do tych wskaźników. Do podstawowych działań benchmarkingu sektorowego zalicza się następujące programy:

- *Benchmarking US Defence Procurement Practices and its Implications for European Defence Industries;*
- *Ceny energii i koszty w przemyśle chemicznym w UE i USA – Energy Prices and Costs in the Chemical Industry in the EU and USA;*
- *Program pilotażowy benchmarkingu sektora budownictwa – European Construction Benchmarking Pilot Study;*
- *Program Globalnego Partnerstwa Elektronicznego – Global Electronics Partnership Programme – GEPP;*
- *PROBE – Benchmarking and Improvement Repository for European Defence Industries;*
- *PULSE – Assessment Methodology for Procurement Processes and Organisational Techniques for Improving IT Procurement;*
- *Studium konkurencyjności i benchmarking w sektorze wyposażenia okrętowego – Study on Competitiveness and Benchmarking in the Field of Marine Equipment;*
- *Porównanie konkurencyjności europejskiego przemysłu chemicznego i gumowego oraz plastiku – The Comparative Competitiveness of the EU Chemicals and Rubber and Plastics Industries (Culem C. 2000)⁶³.*

3. OCENA EUROPEJSKIEJ PROCEDURY BENCHMARKINGU

Ze względu na dużą elastyczność podmiotów gospodarczych i ich skłonność do adaptacji nowych rozwiązań w celu poprawy wyników działań benchmarking na poziomie przedsiębiorstw realizowany jest najszerzej i najskuteczniej. Potwierdza to również fakt szybkiego rozwoju programów benchmarkingu przedsiębiorstw i nasilenie działań tuż po opracowaniu metodologii wykorzystania najlepszej praktyki dla celów polityki gospodarczej.

Przygotowanie metodologii Modelu Doskonałości Biznesu EFQM, opracowanie procesu benchmarkingu oraz pokazanie jego zastosowania w 35 praktycznych przypadkach w różnych firmach europejskich umożliwiło przedsiębiorstwom wdrożenie metody na poziomie wewnętrznym za pomocą własnych, inicjatyw, bez konieczności pomocy firm konsultingowych. Ponadto szeroki zasięg programu *PROBE* oraz *Benchmark Index* jest dowodem na popularność tego instrumentu dla poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw. Duża popularność programu może natomiast świadczyć o jego skuteczności dla poprawy wyników działalności przedsiębiorstw.

Kolejnych argumentów dostarczają sami przedsiębiorcy. W czasie licznych konferencji i seminariów na temat benchmarkingu prezentowane są praktyczne przypadki wykorzystania metody w poszczególnych firmach. O doświadczeniach związanych z poszukiwaniem najlepszej praktyki często wypowiadają się przedsiębiorcy z sektora małych i średnich firm. Przykładem

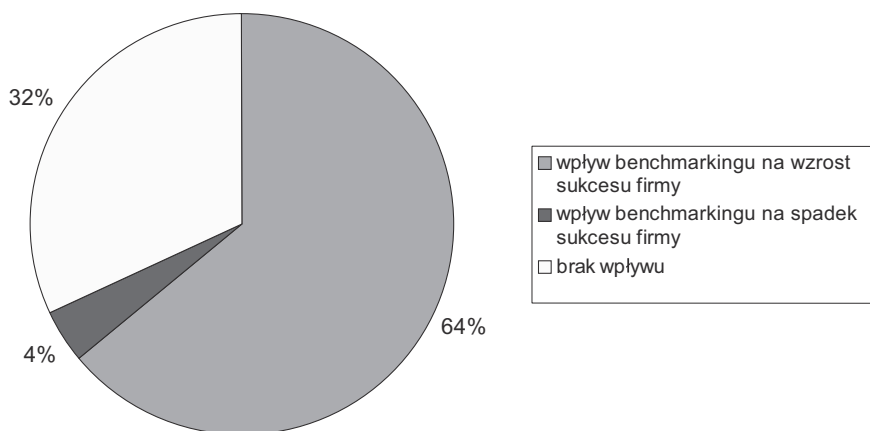
63 Szerzej patrz: materiały źródłowe Komisji Europejskiej, Internet: <http://www.benchmarking-in-europe.com>.

są regularne warsztaty organizowane przez *Enterprise Ireland* oraz *The Irish Benchmarking Forum*, gdzie analizowana jest praktyka wdrażania metody w przedsiębiorstwach.

W celu oceny wykorzystania benchmarkingu, *Information Centre Benchmarking IZB* w Berlinie przeprowadził badanie wśród 1000 kluczowych przedsiębiorstw niemieckich, które zapytano o wykorzystanie benchmarkingu, doświadczenia związane z jego wdrażaniem, kluczowe obszary sukcesów i bariery w poszukiwaniu najlepszej praktyki.

Ponad 64% badanych oceniło benchmarking przedsiębiorstw jako słusne działanie, które w przyszłości będzie udziałem sukcesu firmy (patrz rys. 41). Tylko 4% podmiotów uznało, iż wdrażanie najlepszej praktyki przyczyni się do obniżenia sukcesu firmy w przyszłości.

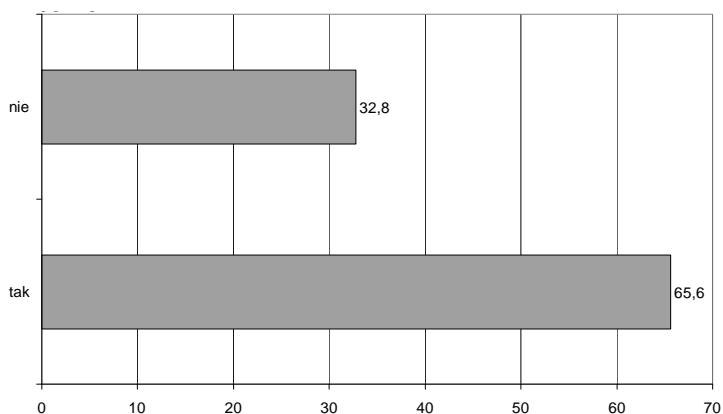
Rys. 41. Przyszły udział benchmarkingu przedsiębiorstw w tworzeniu sukcesu firmy



Źródło: Mertins K., Heisig P., Kohl H., *Learning from the Best*, in: *Benchmarking in Europe. Working together to build competitiveness*, Public Sector Information Group, Spring 2000, s. 63.

Również ponad 65% przedsiębiorstw oceniło, iż benchmarking warunków ramowych przyczyni się do poprawy ich pozycji konkurencyjnej (patrz rys. 42).

Rys. 42. Benchmarking warunków ramowych wpłynie pozytywnie na poprawę pozycji konkurencyjnej



Źródło: Mertins K., Heisig P., Kohl H., *Learning from the Best*, in: *Benchmarking in Europe. Working together to build competitiveness*, Public Sector Information Group, Spring 2000, s. 62.

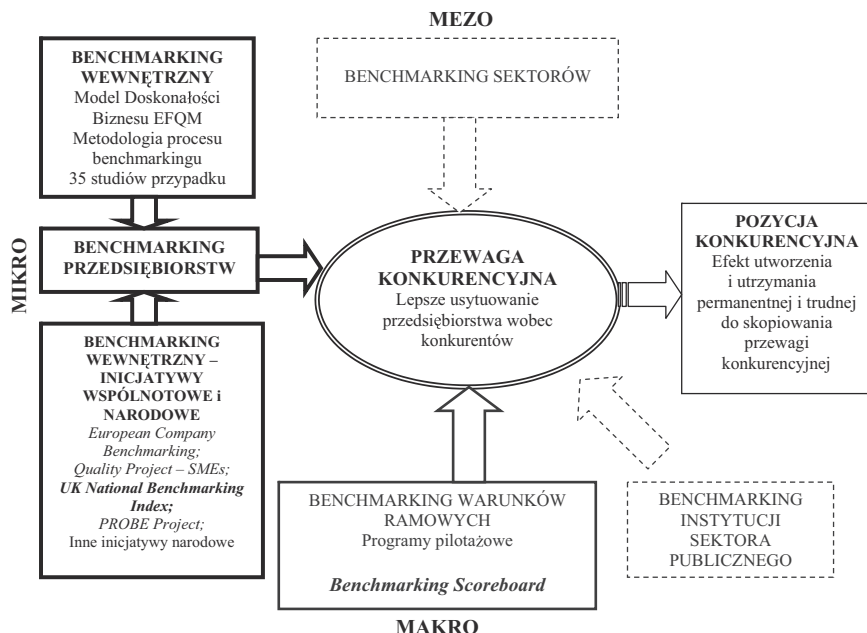
Jest to bardzo ważny argument dla potwierdzenia słuszności realizacji benchmarkingu na poziomie warunków ramowych. Działania związane z realizacją programów benchmarkingu w sferze polityki gospodarczej, która kształtuje otoczenie okołobiznesowe, są znacznie trudniejsze. Sama diagnoza kluczowych obszarów oraz ustalenie właściwych *benchmarks* dla wspólnotowej polityki wspierania przedsiębiorczości wymaga długich konsultacji i dialogu z krajami członkowskimi. Polityka wspierania przedsiębiorczości na poziomie Wspólnoty określa kierunki najbardziej aktualnych priorytetów poprawy otoczenia okołobiznesowego, natomiast kluczowe zadania formułowania programów i inicjatyw należą do władz krajów członkowskich (narodowy charakter polityki wspierania przedsiębiorczości). Głównym celem strategii realizacji benchmarkingu warunków ramowych i opracowania m.in. *Benchmarking Scoreboard* jest więc przygotowanie podłoża dla przeprowadzenia zmian na poziomie narodowym. Jednak ze względu na małą elastyczność rządów i instytucji publicznych oraz częsty brak siły politycznej w krajach członkowskich efekty benchmarkingu warunków ramowych są wdrażane bardzo powoli.

Przydatność unijnych programów benchmarkingu dla poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw europejskich odnieść można do przyjętej przez autorkę eklektycznej definicji konkurencyjności przedsiębiorstwa. Europejska procedura benchmarkingu wywodzi się bowiem z koncepcji benchmarkingu jako instrumentu zarządzania strategicznego służącego poprawie konkurencyjności i efektywności. Inicjatywy benchmarkingu przedsiębiorstw (wdrażane najszerzej i najskuteczniej) przypisano poziomowi czynników mikro kształtujących potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa, natomiast inicjatywy benchmarkingu warunków ramowych poziomowi makro (ze szczególnym naciskiem na programy poprawy otoczenia okołobiznesowego oraz polityki wspierania przedsiębiorczości). Ponadto inicjatywy benchmarkingu sektorowego przypisano poziomowi mezo oraz wyodrębniono inicjatywy benchmarkingu sek-

tora publicznego. Dwa ostatnie poziomy benchmarkingu nie podlegały jednak szczegółowej analizie zgodnie z założeniami dysertacji.

Poszczególne inicjatywy poszukiwania „najlepszej praktyki”, zgodnie z definicją eklektyczną, wpływają na osiągnięcie trwałej i trudnej do skopiowania przewagi konkurencyjnej, prowadzącej z kolei do uzyskania silnej pozycji konkurencyjnej (patrz rys. 43).

Rys. 43. Przydatność unijnych programów benchmarkingu dla poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw europejskich



Źródło: Opracowanie własne.

Ocena metody benchmarkingu przygotowana została również przez HGLB, która określiła następujące kierunki działań potwierdzające słuszność dalszej promocji inicjatyw europejskiej procedury benchmarkingu jako:

- Konieczność ustawicznego rozwijania inicjatyw w zakresie benchmarkingu na wszystkich poziomach; zwłaszcza podkreślono znaczenie *The Benchmark Index* i konieczność jego wdrażania we wszystkich krajach UE;
- Zwiększenie wysiłków w zakresie koordynacji działań na poziomie instytucji wspólnotowych oraz rozpowszechniania wyników działań;
- Dalsze poszukiwanie kluczowych obszarów (benchmarks) wymagających poprawy i wdrożenia najlepszego rozwiązania;
- Podjęcie inicjatyw na rzecz przyspieszenia wdrażania realizacji benchmarkingu warunków ramowych.

4. OGRANICZENIA MOŻLIWOŚCI WYKORZYSTANIA EUROPEJSKIEJ PROCEDURY BENCHMARKINGU DLA POPRAWY KONKURENCYJNOŚCI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

W celu zweryfikowania oceny możliwości zastosowania europejskiej procedury benchmarkingu przedsiębiorstw przez polskie podmioty gospodarcze zostało przeprowadzone w 2004 roku przez autorkę pilotażowe badanie ankietowe polskich przedsiębiorstw. Celem analizy było przetestowanie uczestnictwa polskich podmiotów w programie *The Benchmark Index*⁶⁴. Wykorzystano do tego celu fragment projektu brytyjskiego pt. *Sampler Programme of the UK Benchmarking Index*, upowszechnionego przez Komisję Europejską w 1999 roku. Umożliwił on dokonanie porównania badanych podmiotów z bazą firm brytyjskich sektora małych i średnich przedsiębiorstw wyłonioną przez twórców projektu⁶⁵. Badanie objęło grupę 49 przedsiębiorstw wyłonionych spośród członków Gdańskiego Związku Pracodawców, chętnych do poznania nowej metody. Ze względu na poziom rozwoju gospodarczego Polski oraz długość okresu funkcjonowania polskich firm w warunkach gospodarki rynkowej, dla oszacowania najlepszej praktyki wybrano również grupę polskich przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 250 osób, pomimo iż program w Wielkiej Brytanii obejmuje firmy sektora MSP. Ostatecznie w badaniu uczestniczyło 29 przedsiębiorstw sektora MSP oraz 20 przedsiębiorstw dużych.

Pytania zawarte w formularzu programu *Sampler Programme of the UK Benchmarking Index*⁶⁶ zostały przetłumaczone na język polski, wybrano wyłącznie aspekty zarządzania niezwiązane z prezentowaniem danych finansowych i strategicznych firmy. Kategorie pytań dotyczyły głównych aspektów zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie. Zostały opracowane na podstawie metodologii Modelu Doskonałości Biznesu przygotowanego przez EFQM, takich jak:

- Przywództwo;
- Zarządzanie zasobami ludzkimi;
- Charakterystyka procesów/działań w firmie;
- Poziom zadowolenia klienta.

Taka konstrukcja ankiety umożliwiła polskim podmiotom zapoznanie się z podstawą europejskiej metodologii wyboru kluczowych czynników sukcesu firmy. Uzyskane odpowiedzi zostały zanalizowane w dwojaki sposób. Po pierwsze, uzyskane odpowiedzi wprowadzono do programu *Sampler Programme of the UK Benchmarking Index*, uzyskując w ten sposób graficzną prezentację pozycji polskich firm na tle firm brytyjskich. Po drugie, dokonano analizy odpowiedzi udzielonych w poszczególnych pytaniach w celu otrzymania charakterystyki głównych elementów zarządzania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach.

64 Celem badania było przetestowanie możliwości wdrożenia projektu *The Benchmark Index*, a nie charakterystyka całej populacji, stąd celowo ograniczono zasięg badania do regionu województwa pomorskiego oraz grupy firm reprezentującej Gdański Związek Pracodawców.

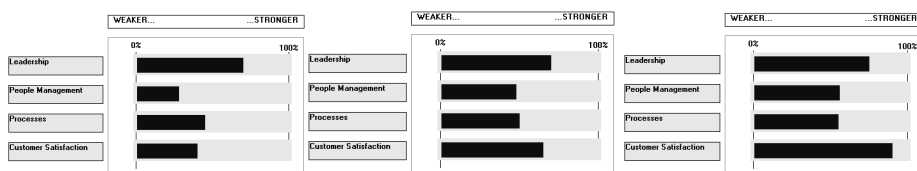
65 Nie ma możliwości dokonania rzeczywistego porównania polskich przedsiębiorstw z aktualną bazą *The Benchmark Index* ze względu na ochronę danych oraz prawo autorskie twórców programu komputerowego. Możliwe byłoby to jedynie w przypadku oficjalnego uczestnictwa Polski w programie.

66 Formularz programu *Sampler Programme of the UK Benchmarking Index* zaczerpnięty został z programu komputerowego rozpowszechnionego przez Komisję Europejską jako promocja metody benchmarkingu przedsiębiorstw (*Benchmarking Facts. A European Perspective. European Commission DG III Industry*). Ze względu na ochronę praw autorskich twórców programu komputerowego i ochronę danych bazy przedsiębiorstw brytyjskich, niemożliwe było bezpośrednie użycie programu wśród polskich firm. Konieczne było przetłumaczenie wybranych pytań, stąd opracowano własny formularz ankiety.

Poniżej zaprezentowano graficzne wyniki analizy polskich przedsiębiorstw w porównaniu z bazą firm brytyjskich. Schematy obrazują pozycję polskich przedsiębiorstw (każdy wykres dotyczy jednego podmiotu) w kluczowych obszarach zarządzania, takich jak: przywództwo, zarządzanie zasobami ludzkimi, charakterystyka procesów/działań w firmie oraz poziom zadowolenia klienta w ujęciu od 0 do 100%, które odpowiednio oznaczają słabą i silną pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Obrazy pozycji polskich podmiotów uzyskano z wprowadzenia danych poszczególnych firm do formularza programu *Sampler Programme of the UK Benchmarking Index*⁶⁷.

Rys. 44. Pozycja polskich przedsiębiorstw na tle bazy przedsiębiorstw brytyjskich sektora MSP określona za pomocą programu *Sampler Programme of the UK Benchmarking Index*

Przedsiębiorstwa zatrudniające do 9 osób



Przedsiębiorstwa zatrudniające od 10-49 osób



67 Przetłumaczenie objaśnień wykresów na język polski w ujęciu graficznym nie było możliwe, ze względu na blokadę programu *Sampler Programme of the UK Benchmarking Index*.

Przedsiębiorstwa zatrudniające od 50-249 osób



Przedsiębiorstwa zatrudniające od 250 do 1000 osób



Przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 1000 osób

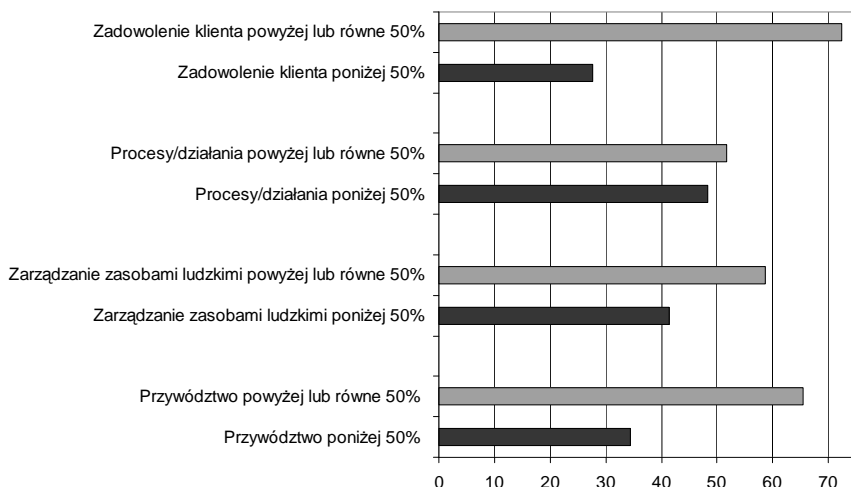


Źródło: Opracowanie własne na podstawie programu Sampler Programme of the UK Benchmarking Index.

Z powyższych danych wynika, iż zarówno MSP, jak i duże firmy przeciętnie zajmują pozycję w granicach 50-60% wobec firm brytyjskich. W dziewięciu firmach sektora MSP i ośmiu dużych wszystkie wyniki w obszarach zarządzania strategicznego kształtowały się powyżej przeciętnej (50%) firm z bazy porównawczej. Tylko w dwóch małych podmiotach i dwóch dużych wszystkie badane obszary znalazły się poniżej poziomu 50%.

Małe i średnie przedsiębiorstwa najwięcej problemów miały z takimi aspektami zarządzania w firmie jak: podejmowanie działań/procesów oraz zarządzanie zasobami ludzkimi. Najmniej natomiast z zadowoleniem klienta oraz przywództwem. W każdym obszarze występowała jednak przewaga pozycji powyżej lub równej przeciętnej. Rysunek 45 prezentuje procent badanych firm zajmujących w każdym obszarze pozycję poniżej 50% oraz równą lub powyżej poziomu przeciętnego⁶⁸.

Rys. 45. Pozycja polskich firm MSP na tle firm brytyjskich określona względem poziomu przeciętnej pozycji konkurencyjnej

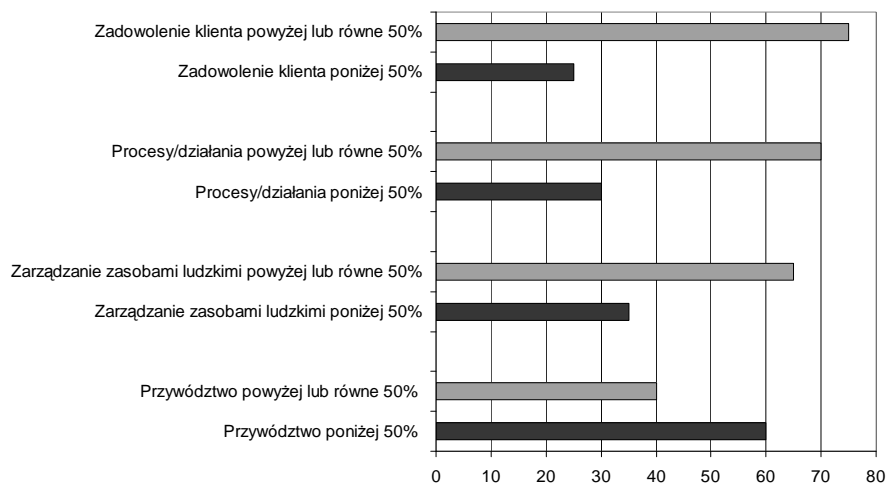


Źródło: Opracowanie własne na podstawie programu *Sampler Programme of the UK Benchmarking Index*.

Polskie duże przedsiębiorstwa najwięcej problemów mają z przywództwem kadry zarządzającej, gdzie w jedynym przypadku ilość podmiotów zajmujących pozycję poniżej średniej przewyższyła ilość firm powyżej lub równą 50%. Ponadto więcej problemów przysparza tym podmiotom zarządzanie zasobami ludzkimi. Lepszą pozycję konkurencyjną uzyskały natomiast firmy duże w zagadnieniach opisu zadowolenia klienta oraz organizacji procesów/działania (patrz rys. 46).

68 Określenie pozycji względem przeciętnej firm brytyjskich oszacowano w przybliżeniu, nie istnieje bowiem możliwość dokładnego podglądu wartości procentowych w poszczególnych obszarach.

Rys. 46. Pozycja polskich firm dużych na tle firm brytyjskich określona względem poziomu przeciętnej pozycji konkurencyjnej

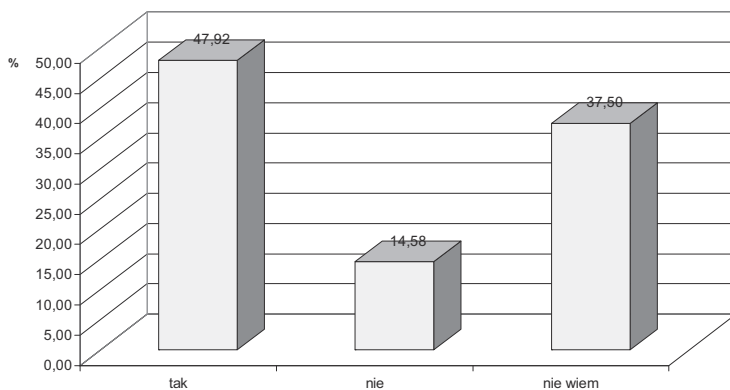


Źródło: Opracowanie własne na podstawie programu *Sampler Programme of the UK Benchmarking Index*.

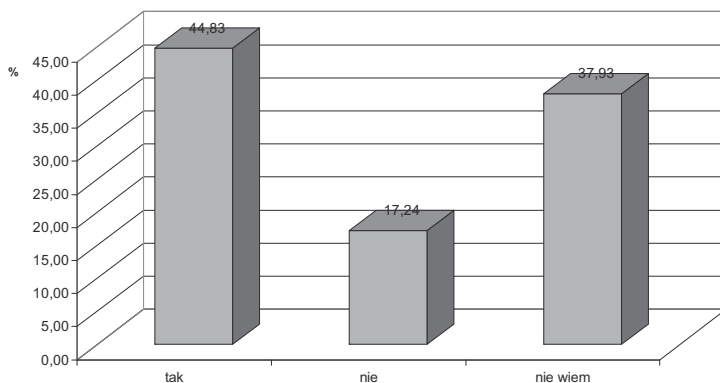
Uzyskane wyniki wskazują, iż MSP mają większe kłopoty z organizacją procesów (przypuszczalnie ze względu na wielkość i zasoby finansowe), natomiast duże polskie podmioty borykają się z problemem przywództwa kadry zarządzającej. Wszystkie podmioty natomiast szukają rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, co uzasadnia podejmowanie inicjatyw na rzecz rozwoju zasobów ludzkich w ramach realizacji polityki wspierania przedsiębiorczości. Ważnym jest również fakt uwzględniania potrzeb pracowników i coraz częstsze prowadzenie spójnej polityki w tym zakresie. Zadowolający rezultat osiągają zarówno małe, jak i duże podmioty w zakresie satysfakcji klienta, co wskazuje na dostosowywanie się polskich firm do wymogów rynku i podejmowanie walki konkurencyjnej z innymi podmiotami.

Przy okazji powyższego badania zapytano polskie firmy o możliwości zastosowania europejskiej procedury benchmarkingu. Większość badanych firm, niezależnie od wielkości zatrudnienia, opowiedziała się za potencjalną skutecznością europejskiej procedury benchmarkingu dla polskich firm (48% ogółu badanych; 45% firm MSP oraz 53% dużych firm). Duży odsetek odpowiedzi stanowiła odpowiedź wskazująca na brak informacji o potencjalnych korzyściach stosowania europejskiej metody równaj do najlepszych, co nie oznacza negatywnej oceny benchmarkingu (37% ogółu firm; 38% firm MSP oraz 37% firm dużych). Przewaga pozytywnych odpowiedzi wystąpiła wśród podmiotów dużych, co wiąże się z większą popularnością tego instrumentu wśród tych podmiotów (patrz rys. 47).

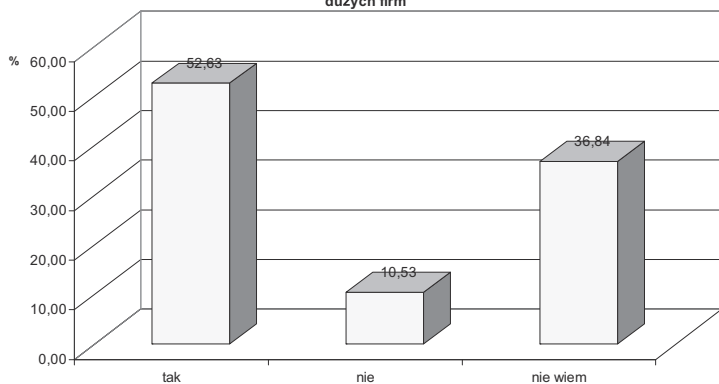
Rys. 47. Ocena skuteczności europejskiej procedury benchmarkingu przez polskie firmy



Czy europejska procedura benchmarkingu może być skuteczna dla polskich MSP



Czy europejska procedura benchmarkingu może być skuteczna dla polskich dużych firm

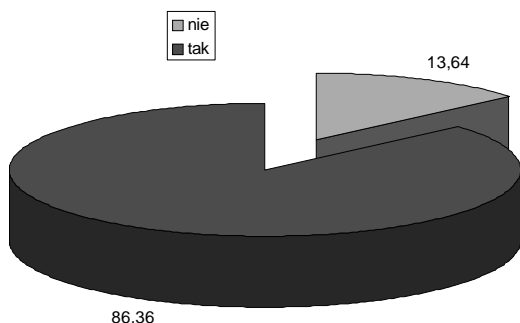


Źródło: Opracowanie własne.

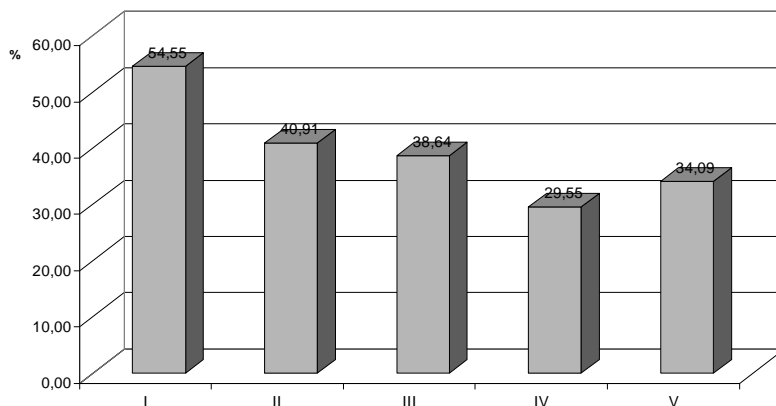
Negatywną ocenę skuteczności wykorzystania europejskiej procedury poszukiwania najlepszej praktyki uzasadniać mogą powody niechęci uczestnictwa w procesie benchmarkingu (patrz rys. 48).

Rys. 48. Powody niechęci uczestnictwa w procedurze benchmarkingu ze strony polskich firm

Czy istnieją powody niechęci uczestniczenia w procedurze benchmarkingu ze strony polskich firm w %



Powody niechęci uczestnictwa polskich firm w procedurze benchmarkingu



- I – brak wcześniejszego doświadczenia
- II – potencjalny brak informacji o możliwości skorzystania z uczestnictwa w procedurze
- III – obawa polskich przedsiębiorców przed ujawnianiem danych
- IV – niechęć przedsiębiorców polskich wobec uczestnictwa w jakichkolwiek badaniach ankietowych
- V – potencjalne podanie nieprawdziwych informacji przez firmy polskie – zniekształcenie informacji w bazie.

Źródło: Opracowanie własne.

Aż 86% wskazało na obecność takich powodów. Wśród nich 54,5% badanych wskazało na brak wcześniejszego doświadczenia; 41% na potencjalny brak informacji o możliwości skorzystania z uczestnictwa w procedurze; 39% na obawę polskich przedsiębiorców przed ujawnianiem danych; 34% na niechęć przedsiębiorców polskich wobec uczestnictwa w jakichkolwiek badaniach ankietowych oraz 29,5% na potencjalne podanie nieprawdziwych informacji przez firmy polskie (obawa przed tajemnicą danych), a przez to zniekształcenie informacji w bazie.

Powyższe badania empiryczne dowodzą słuszności zastosowania metody europejskiej procedury benchmarkingu dla poprawy konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. *Jednak poziom rozwoju gospodarczego kraju oraz fakt niedługiej praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw polskich w warunkach gospodarki rynkowej pozwalają na sformułowanie przypuszczenia, iż wdrożenie metody benchmarkingu w krótkim okresie czasu będzie niemożliwe ze względu na istnienie wielu ograniczeń.*

Identyfikację źródeł ograniczeń efektywnej absorpcji metody benchmarkingu przeprowadzić można na trzech poziomach:

- Ograniczenia wewnętrzne (krajowe) wynikające z warunków otoczenia okołobiznesowego – poziom makro oraz natężenia konkurencji w sektorach działalności – poziom mezo;
- Ograniczenia wynikające z istnienia luki nieprzystosowania polskich firm do funkcjonowania w warunkach gospodarki rynkowej oraz jednolitego rynku europejskiego;
- Ograniczenia wynikające z globalizacji gospodarki i działań korporacji transnarodowych.

Ograniczenia te mogą osłabiać możliwość uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej oraz ograniczać efektywne zastosowanie procesu benchmarkingu.

4.1. Ograniczenia wewnętrzne

W aspekcie powyższych cech charakterystycznych otoczenia makroekonomicznego, prawo-administracyjnego oraz wobec koniecznych dostosowań do integracji z UE, dokonano licznych badań empirycznych prezentujących rzeczywiste postrzeganie warunków otoczenia okołobiznesowego przez polskie przedsiębiorstwa. Analiza odpowiedzi polskich firm umożliwia bowiem zidentyfikowanie problemów i ograniczeń rozwojowych polskiego biznesu w porównaniu z realizacją założeń polityki rządu na rzecz wspierania przedsiębiorczości. Stanowi ponadto cenne źródło weryfikacji przekazu prawdziwej informacji ekonomicznej.

Wobec powyższych założeń przeprowadzone zostały przez autorkę badania pilotażowe polskich przedsiębiorstw w ramach dwóch kolejnych grantów KBN realizowanych przez Katedrę Ekonomiki Integracji Europejskiej Uniwersytetu Gdańskiego pod kierownictwem prof. zw. dr hab. Anny Zielińskiej-Głębockiej. Pierwsze pt. *Oczekiwania polskich przedsiębiorstw wobec polityki wspierania przedsiębiorczości w procesie integracji z Unią Europejską w 2000 roku* oraz drugie pt. *Polskie przedsiębiorstwa w obliczu integracji z Unią Europejską na przełomie 2002/2003 oraz trzecie realizowane w 2006 roku, w ramach badań własnych pt. Polskie przedsiębiorstwa na jednolitym rynku europejskim*. Umożliwiły one identyfikację ograniczeń wynikających z wa-

runków otoczenia okołobiznesowego (prawno-administracyjnego) oraz konkurencyjnego (sektorowego).

W badaniu pierwszym do 1000 polskich przedsiębiorstw wylosowanych wg następujących kryteriów: wielkość zatrudnienia, rok powstania firmy oraz miejsca prowadzenia działalności, rozesłano ankietę na temat oczekiwań polskich przedsiębiorstw wobec polityki wspierania przedsiębiorczości w procesie integracji z Unią Europejską. Pytania dotyczyły m.in.: oceny efektywności polityki władz centralnych i lokalnych na rzecz wspierania konkurencyjności polskich przedsiębiorstw, zadań władz centralnych wobec wspierania przedsiębiorczości i poprawy sytuacji finansowej firm polskich, informacji o potrzebach polskich przedsiębiorstw związanych z procesem integracji oraz o kosztach, które przedsiębiorstwa polskie upatrują po przystąpieniu do UE. Ponadto pytano o stosunek polskich firm do możliwości uzyskania zewnętrznego źródła finansowania oraz o to, czy przedsiębiorstwa polskie utrzymują stosunki handlowe z zagranicą. W wyniku przeprowadzonego badania uzyskano 265 odpowiedzi, które zanalizowano dla ogółu przedsiębiorstw, grup wg zatrudnienia (firmy zatrudniające od 0-50 osób, od 51-250 osób, od 251-1000 i 1001 i powyżej oraz branż działalności gospodarczej, takich jak przemysł, budownictwo, usługi handel oraz transport.

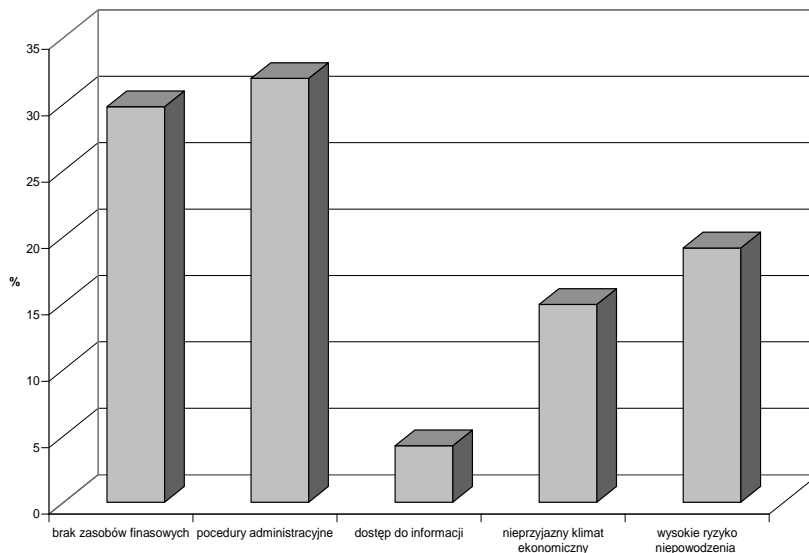
Z drugiego badania uzyskano 14,2 proc. odpowiedzi, co stanowi około połowy zwrotów uzyskanych w badaniu wykonanym w 2000 roku. Najwięcej odpowiedzi napłynęło od przedsiębiorstw zatrudniających od 51-250 osób, następnie od 501 i więcej osób zatrudnionych. Najmniej przedsiębiorstw, bo zaledwie kilkanaście, to firmy zatrudniające od 6-50 osób a tylko dwa przedsiębiorstwa reprezentują zatrudniających od 0-5 osób. Z tego powodu analizę odpowiedzi wykonano w oparciu o następujące kryteria podziału zatrudnienia: małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) – od 0-250, duże od 251-500 osób zatrudnionych i największe zatrudniające powyżej 501 osób. Ze względu na niski poziom zwrotów odpowiedzi, nie udało się dokonać analizy ankiet w oparciu o kryterium geograficzne (lokalizacja wg województw) oraz kryterium branży działalności (najwięcej odpowiedzi uzyskano od branż produkcyjnych i budownictwa, mała była reprezentacja transportu, usług i handlu.

Badanie ankietowe pt. *Polskie przedsiębiorstwa na jednolitym rynku europejskim* wykonano wśród 500 polskich przedsiębiorstw wybranych losowo według następujących kryteriów: liczba zatrudnienia (przedziały 0-5 osób zatrudnionych, od 6-50 osób, od 51-250 osób, 251-500 osób oraz powyżej 501 osób zatrudnionych); branża działalności przedsiębiorstwa oraz siedziba (województwo). Pytania zawarte w ankiecie dotyczyły: oceny warunków prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce, możliwości pozyskiwania funduszy pomocowych, oceny kosztów i korzyści wynikających z integracji z UE, oceny polityki polskich władz na rzecz wspierania przedsiębiorczości, oceny pozycji i siły konkurencji zagranicznej w branży, oceny przepisów prawnych dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej oraz warunków utrzymywania stosunków handlowych polskich firm z zagranicą, w tym z krajami UE. Z powyższego badania uzyskano 16,2% odpowiedzi. Najwięcej z nich napłynęło od przedsiębiorstw zatrudniających od 51-250 osób, następnie od 501 i więcej osób zatrudnionych. Najmniej przedsiębiorstw, bo zaledwie kilkanaście, to firmy zatrudniające od 6-50 osób, a tylko sześć przedsiębiorstw reprezentuje zatrudniających od 0-5 osób. Z tego powodu analizę odpowiedzi wykonano ogółem oraz z uwzględnieniem podziału na przedsiębiorstwa małe i średnie oraz duże. Ze względu na niski poziom zwrotów odpowiedzi nie udało się dokonać analizy ankiet w oparciu o kryterium geograficzne (lokalizacja wg województw) oraz kryte-

rium branży działalności (najwięcej odpowiedzi uzyskano od branż produkcyjnych, mała była reprezentacja transportu, budownictwa, usług i handlu.

Polscy przedsiębiorcy oceniają, iż trudno rozpocząć działalność gospodarczą głównie ze względu na: skomplikowane procedury administracyjne – ok. 32% i dostęp do zasobów finansowych – ok. 30%. Na trzecim miejscu wskazano na wysokie ryzyko niepowodzenia – ok. 20%, jako przyczynę trudności prowadzenia działalności gospodarczej. Mniejsze znaczenie miały: brak dostępu do informacji – ok. 4% i nieprzyjazny klimat ekonomiczny – ok. 14% (patrz rys. 49).

Rys. 49. Trudności związane z prowadzeniem działalności



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania „Polskie przedsiębiorstwa na jednolitym rynku europejskim”, Sopot 2006.

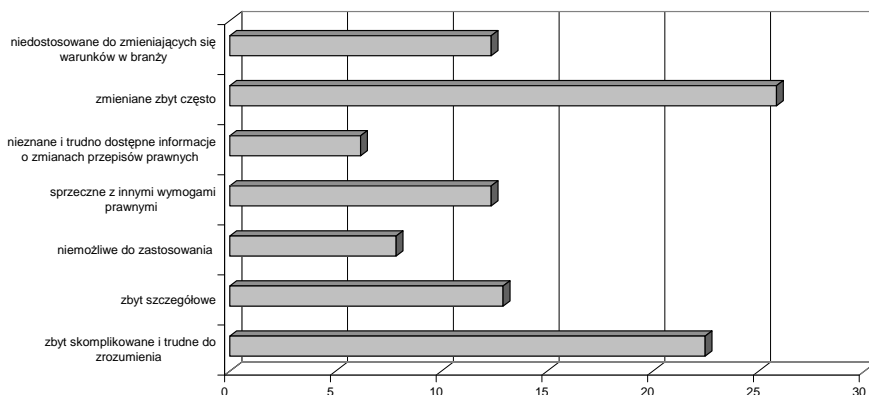
Przedsiębiorcy generalnie za niedostatecznie dopasowane i spójne uważają przepisy prawne odnoszące się do poszczególnych sfer działalności gospodarczej. Takie odpowiedzi przeważały we wszystkich obszarach, takich jak: zatrudnienie i warunki pracy, certyfikacja i wymogi odnośnie produktów, płatności i refundacja VAT, procedury odnośnie pozostałych podatków, dostęp do zamówień publicznych, ochrona własności intelektualnej oraz konkurencja.

Najwięcej odpowiedzi uznających za zupełnie niedopasowane i niespójne przepisy prawne pojawiło się w obszarach: dostęp do zamówień publicznych – ok. 4%, ochrona własności intelektualnej – 3% oraz płatności i refundacja VAT – 2,5%. Jest to zdecydowanie mniejszy procent odpowiedzi w porównaniu z okresem przed wejściem do UE: odpowiednio – 29%, 20% i 32%. W 2003 roku aż 34% respondentów uznało za zupełnie niedopasowane i niespójne przepisy w obszarze konkurencja oraz 22% w obszarze zatrudnienie i warunki pracy. Obecne wyniki to w obu przypadkach tylko ok. 2%.

Za najlepiej dopasowane i spójne przepisy uznano natomiast: certyfikację i wymogi odnośnie produktów – 5% odpowiedzi, co potwierdza fakt dostosowania do europejskich wymogów certyfikacji i standaryzacji technicznej. W dalszej kolejności pojawiły się odpowiednio: ochrona własności intelektualnej – ok. 3,4% i płatności i refundacja VAT – ok. 4%.

Polscy przedsiębiorcy wyrażają opinię, iż przepisy prawne w wybranych obszarach działalności przedsiębiorstwa są niedopasowane i niespójne z następujących powodów. Po pierwsze są zmieniane zbyt często – ok. 26% odpowiedzi, po drugie są zbyt skomplikowane i trudne do zrozumienia – ok. 23%. Ponownie jest to zdecydowanie lepsza ocena niż w poprzednim badaniu, gdzie odpowiednio wyniki uzyskano na poziomie: 58% i 32%. Na trzecim miejscu plasują się na poziomie ok. 12% trzy powody: niedostosowane do zmieniających się warunków w branży (tu zdecydowana poprawa w porównaniu z 34% odpowiedzi w badaniu poprzednim), sprzeczne z innymi wymogami prawnymi oraz zbyt szczegółowe (patrz rys. 50).

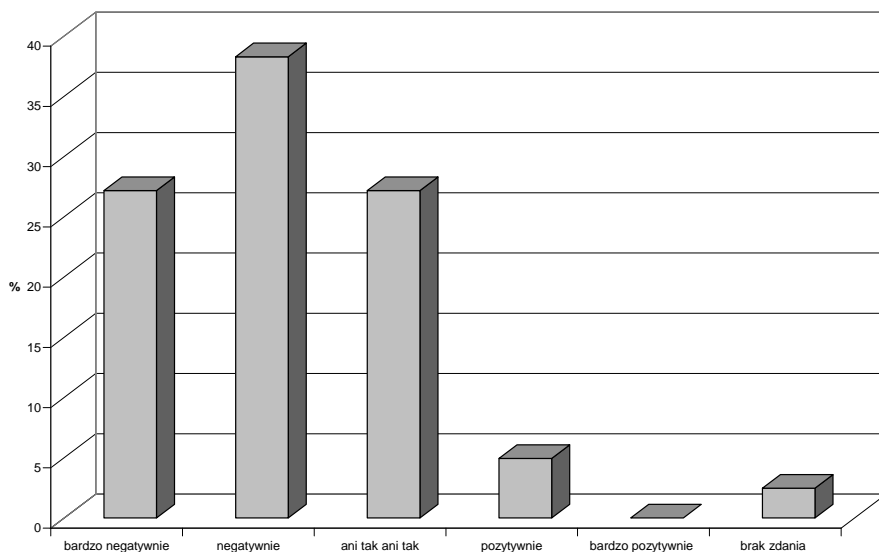
Rys. 50. Opinia o konstrukcji przepisów prawnych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania „Polskie przedsiębiorstwa na jednolitym rynku europejskim”, Sopot 2006.

Polskie przedsiębiorstwa nadal negatywnie lub bardzo negatywnie oceniają efektywność polityki władz centralnych i lokalnych na rzecz wspierania przedsiębiorczości – ok. 65% odpowiedzi. Najbardziej negatywnie politykę tę oceniają ponownie firmy najmniejsze. Pozytywnych opinii na ten temat było ok. 5% natomiast nie pojawiła się ani jedna opinia bardzo pozytywna. Porównując te opinie z wynikami poprzedniego badania, widać spadek ocen negatywnych oraz spadek ocen pozytywnych (odpowiednio wynosiły one ok. 80% oraz 15%). Wzrosła natomiast liczba podmiotów niemających zdania (z ok. 11% do ok. 27%). Wynikać to może z faktu, iż przedsiębiorcom trudno ocenić, czy na poprawę warunków prowadzenia działalności gospodarczej wpływają działania władz centralnych i lokalnych podejmowane jako inicjatywy „własne”, czy też działania podejmowane zgodnie z priorytetami polityki UE i zgodnie z pozytywnymi efektami integracji z rynkiem wewnętrznym UE (patrz rys. 51).

Rys. 51. Ocena działania polskich władz centralnych i lokalnych na rzecz wspierania przedsiębiorczości



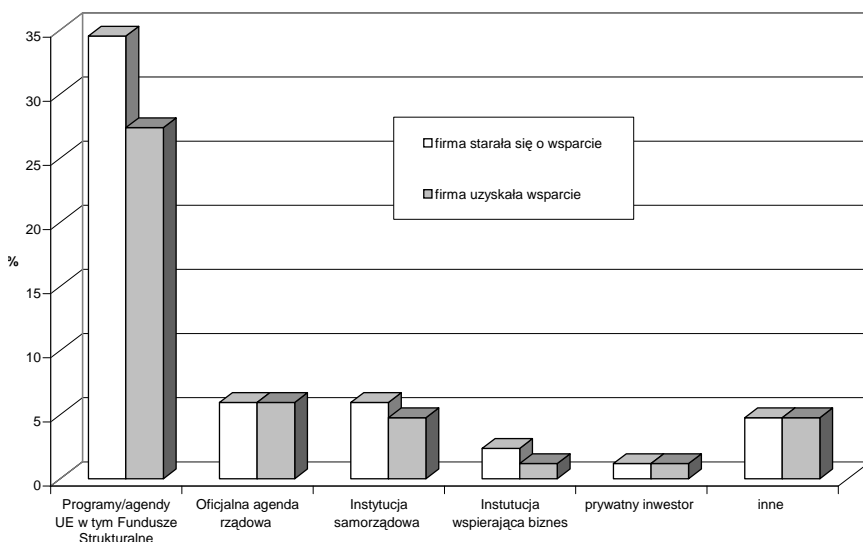
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania „Polskie przedsiębiorstwa na jednolitym rynku europejskim”, Sopot 2006.

Kolejnym sposobem oceny efektywności polityki państwa na rzecz wspierania przedsiębiorczości, a także klimatu otoczenia okołobiznesowego jest możliwość pozyskiwania zewnętrznego wsparcia finansowego oraz zdolność jego absorpcji przez polskie przedsiębiorstwa.

Ponad połowa badanych przedsiębiorstw w ogóle nie starała się o pozyskanie zewnętrznego wsparcia finansowego – 53%. Przedsiębiorstwa, które podjęły próbę uzyskania takiego wsparcia, najczęściej ubiegały się o dofinansowanie z programów UE (w tym z funduszy strukturalnych) – ok. 34,5%. Próby pozyskiwania środków z innych źródeł były bardzo niewielkie: ok. 6% starających się o dofinansowanie składało wnioski do oficjalnej agencji rządowej i tyle samo do instytucji samorządowych, a tylko 2% podjęło taką próbę w instytucjach wspierających biznes. Zdecydowana zmiana pojawiła się w powyższych działaniach w porównaniu z okresem przed akcesją do UE. O dofinansowanie z programów UE starało się wówczas tylko 18% respondentów. Z programów rządowych – ok. 55%, samorządowych – ok. 37,5% oraz instytucji wspierających biznes – 16%. Przyczyny takiej zmiany były dwie. Po pierwsze, pojawiły się zdecydowanie większe możliwości finansowania działań przedsiębiorstw w ramach funduszy strukturalnych UE w porównaniu z programami przedakcesyjnymi (np. PHARE). Po drugie, praktycznie nie ma inicjatyw podejmowanych przez władze centralne, samorządowe i instytucje wspierające biznes, które obejmowałyby programy niefinansowane przez środki pochodzące z funduszy unijnych. Zastąpiły one niejako „polskie” działania na rzecz wspierania przedsiębiorstw.

Zmianie uległa również efektywność przyznawania zewnętrznego finansowania przedsiębiorstw. Z programów wspólnotowych na 34,5% składanych wniosków ok. 27% takie wsparcie uzyskało. W badaniu poprzednim odpowiednio na 18% składanych wniosków, tylko 7% uzyskało wsparcie. Wiąże się to ze wzrostem doświadczenia przedsiębiorców w zakresie przygotowywania projektów, a także wzrostem skuteczności informowania o możliwych źródłach finansowych. Z pozostałych źródeł: agendy rządowej uzyskało dofinansowanie ok.6%, instytucji samorządowej również ok. 6%, z instytucji wspierającej biznes – ok. 2%. W dalszym ciągu bardzo negatywnie oceniane są instytucje wspierające biznes (patrz rys. 52).

Rys. 52. Powodzenie w zakresie uzyskania dofinansowania zewnętrznego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania „Polskie przedsiębiorstwa na jednolitym rynku europejskim”, Sopot 2006.

Polskie przedsiębiorstwa zostały zapytane również o powody nieuczestniczenia w programach pomocowych UE. 32% badanych skazało na skomplikowaną procedurę aplikacyjną, ok. 21% na zbyt długi czas pomiędzy złożeniem aplikacji a uzyskaniem dotacji, ok. 17,5% respondentów uznało programy UE za nieodpowiednie. Ta ostatnia ocena przedstawiona została głównie przez podmioty duże, które nie były uprawnione do uzyskania takiej pomocy, np. popularny SPO WKP działanie 2.3., lub też nie zdawały sobie sprawy z takich możliwości. Ponadto jako nieodpowiednie programy oceniały fundusze unijne firmy małe, które w bardzo ograniczonym zakresie korzystały z dotacji doradczych, natomiast zainteresowane były prawie wyłącznie dotacjami inwestycyjnymi.

W porównaniu z badaniem poprzednim zdecydowanie poprawił się dostęp do informacji na temat możliwości wykorzystania funduszy strukturalnych: z 41% odpowiedzi w roku 2003 do ok. 10% obecnie. Wzrosła negatywna ocena czasu potrzebnego na uruchomienie dofinanso-

wania (poprzednia ocena to ok. 12%), co wynika z faktu nabierania doświadczenia i szerszego uczestnictwa w programach UE.

Zdecydowanie spadła ocena zagrożenia ze strony konkurencji zagranicznej przez polskie przedsiębiorstwa: z ok. 75% do 46% obecnie. Oznacza to przede wszystkim pozytywny efekt dostosowania się polskich przedsiębiorców do wymogów nowego, zintegrowanego rynku, np. obowiązki wynikające z procesu certyfikacji i standaryzacji technicznej. Spadek oceny zagrożenia ze strony konkurencji zagranicznej przez polskie przedsiębiorstwa potwierdza również oceny konkurencji w branży. Ok. 40% respondentów oceniło konkurencję w branży jako wysoką, gdzie trudno utrzymać pozycję konkurencyjną, w porównaniu do 77% w badaniu poprzednim. Taki sam odsetek przedsiębiorstw w obu badaniach ocenia konkurencję branży jako niską – 5%. Zdecydowanie wzrósł zaś odsetek opinii, iż konkurencja w branży jest średnia a przedsiębiorstwa mają silną pozycję konkurencyjną z 18% w 2003 roku do 55% obecnie.

Duża liczba badanych podmiotów identyfikuje bariery wejścia do sektora ich działalności – ok. 71% odpowiedzi. Spośród nich najważniejsze to wciąż potrzeby kapitałowe – ok. 30% wskazanych odpowiedzi. W dalszej kolejności istotnymi barierami wejścia są: polityka państwa – ok. 17%, dostęp do kanałów dystrybucji – ok. 11%, korzyści skali – ok. 10,5% oraz zróżnicowanie wyrobów 9,5%.

W porównaniu do sytuacji przed akcesją do UE, mniej podmiotów wskazało na barierę kapitałową i również mniej na barierę polityki państwa (odpowiednio 65% i 33%). Potwierdza to fakt poprawy dostępu do finansowania (fundusze strukturalne) oraz poprawy otoczenia okołobiznesowego. Łagodniejsze wskazanie polityki państwa jako bariery wejścia do sektora, nie zmienia jednak faktu wskazania jej na drugim miejscu wśród wszystkich barier, co potwierdzają wciąż negatywne opinie na temat polityki władz centralnych i lokalnych na rzecz wspierania przedsiębiorczości. Uwypukla się jednocześnie pozytywny wpływ rynku wewnętrznego UE. Jest to ponownie podobna ocena do tej, jaką wskazały przedsiębiorstwa „starej” UE po wprowadzeniu programu rynku wewnętrznego. Większość przedsiębiorstw wskazała na korzyści lub brak zdania, co odzwierciedla udział firm małych. Im większy podmiot, tym większy był odsetek odpowiedzi pozytywnych.

W obliczu powyżej scharakteryzowanego stanu sektora polskich przedsiębiorstw, otoczenia ekonomicznego oraz prawno-administracyjnego uzasadnione jest wprowadzenie instrumentu, poprawy konkurencyjności firm, przy ich bezpośrednim zaangażowaniu. Zastosowanie metody „równaj do najlepszych” na poziomie polityki gospodarczej pomaga natomiast w obraniu właściwego kierunku działań.

Z przeprowadzonych badań można wyprowadzić wnioski wskazujące na następujące ograniczenia na poziomie wewnętrznym (krajowym):

- 44% badanych podmiotów oceniło konkurencję w branży jako wysoką, co powoduje trudność utrzymania pozycji konkurencyjnej, szczególnie w obliczu otwarcia na konkurencję zagraniczną;
- 1% polskich przedsiębiorstw uważało, iż istnieją bariery wejścia do sektora, z których najistotniejszą były potrzeby kapitałowe – 30% odpowiedzi. Ponadto za ważne uznano bariery generowane przez: politykę państwa (przepisy prawne), dostęp do kanałów dystrybucji i korzyści skali.

- Przedsiębiorstwa jednoznacznie wskazały na nieefektywność polityki wspierania przedsiębiorczości, zwłaszcza w zakresie: finansowania działalności gospodarczej (wraz z wykorzystaniem funduszy strukturalnych UE), konstrukcji przepisów prawnych, przejrzystości procedur administracyjnych, rozwoju instytucji wspierania biznesu oraz promocji kształcenia zawodowego i szkoleń.
- Poważnym ograniczeniem dla wdrażania nowych inicjatyw w ramach polityki poprawy otoczenia okołobiznesowego jest brak zaufania dla władz centralnych oraz lokalnych. Wynika to z dalece niestabilnej sceny politycznej Polski, utrzymywana się działań korupcyjnych oraz licznych afer gospodarczych. Są to bardzo ważne argumenty, ze względu na konieczność zaangażowania władz w proces wdrażania metodologii benchmarkingu. Jakkolwiek realizacja poszczególnych jego inicjatyw może zostać powierzona instytucjom otoczenia biznesu (np. agendy rządowe, instytucje naukowe, izby gospodarcze czy forma współpracy w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego), tak zasadność wdrożenia metody „równaj do najlepszych” musi zostać potwierdzona w priorytetach i zadaniach polityki wspierania przedsiębiorczości.

Równie poważnym ograniczeniem dla rozpowszechniania metody benchmarkingu jest brak powszechności dostępu do informacji oraz wiarygodność informacji ekonomicznej. W wielu obszarach polityki brak informacji jest ograniczeniem efektywności realizacji jej działań (np. wdrażanie funduszy strukturalnych, działania w ramach polityki proeksportowej, dostęp do szkoleń i seminariów, zmiany proceduralne i administracyjne, czy promocja preferencyjnych działań na rzecz przedsiębiorstw wśród instytucji finansowych).

W obliczu powyższych ograniczeń w pełni uzasadniona jest obawa przedsiębiorców polskich co do skuteczności metody benchmarkingu (aż 86% badanych wskazało na obecność takich barier). Wśród obaw najważniejszymi są:

- brak wcześniejszego doświadczenia;
- potencjalny brak informacji o możliwości skorzystania z uczestnictwa w procedurze;
- strach polskich przedsiębiorców przed ujawnianiem danych;
- niechęć przedsiębiorców wobec uczestnictwa w jakichkolwiek badaniach ankietowych;
- potencjalna przeszkoda podania nieprawdziwych informacji przez polskie firmy, a przez to zniekształcenie informacji w bazie.

Obawa przed zaangażowaniem się polskich przedsiębiorców w jakiegokolwiek inicjatywy wynika z przedstawionej powyżej sytuacji kapitałowej i konkurencyjnej polskich firm oraz mentalności, która każdorazowo nakazuje dalece sięgającą ostrożność przed ujawnianiem danych ze względu na zagrożenie konkurencji oraz możliwość wykorzystania informacji przez instytucje publiczne (m.in. urzędy skarbowe), które wobec braku odpowiednich regulacji prawnych, często dokonują samointerpretacji prawa z niekorzyścią dla przedsiębiorstw.

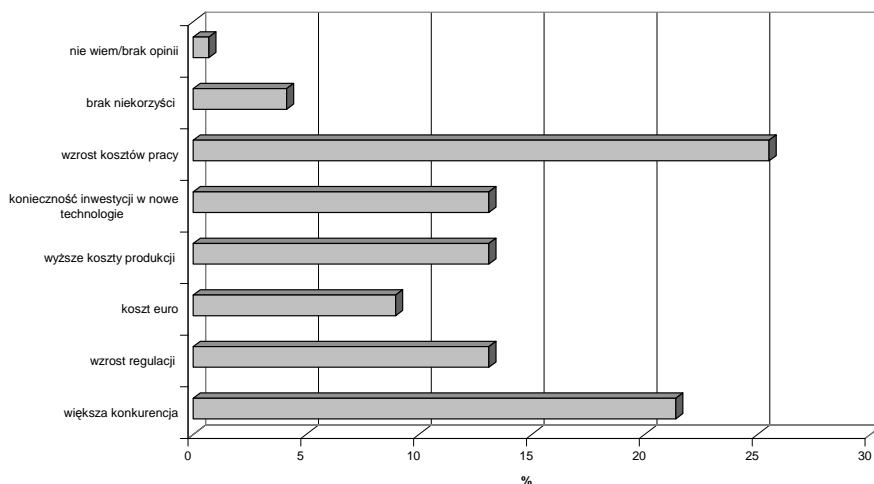
4.2 Ograniczenia wynikające z istnienia luki nieprzystosowania polskich firm

Kolejną grupę ograniczeń wdrażania metody benchmarkingu jest luka nieprzystosowania polskich przedsiębiorstw wynikająca z ich obciążenia wieloletnim działaniem w warunkach gospodarki socjalistycznej. Sytuacja polskich przedsiębiorstw wskazuje na obecność luki, dystansu w pozycji i zachowaniu wobec przedsiębiorstw europejskich. Przedsiębiorstwa unijne w większości posiadają wieloletnie doświadczenia w działaniu w warunkach presji konkurencyjnej właściwej gospodarce rynkowej. Przedsiębiorstwa polskie, chociaż przeszły już etap funkcjonowania w warunkach gospodarki rynkowej, w znacznej części nie posiadają jeszcze umiejętności działania w warunkach silnej konkurencji międzynarodowej, otwartym i zdominowanym przez działania korporacji globalnych rynku.

Za największą niekorzyść integracji z UE polskie przedsiębiorstwa uznały wzrost kosztów pracy – ok. 25,5% odpowiedzi, co wynika z naturalnego efektu migracji zarobkowej do krajów, które otworzyły legalnie rynki pracy (szczególnie Wielka Brytania i Irlandia). W drugiej kolejności wskazano na wzrost konkurencji – ok. 22% oraz po ok. 13% w przypadku: konieczności inwestycji w nowe technologie, wzrostu kosztów pracy oraz wzrostu regulacji.

W porównaniu z badaniem z roku 2003 zdecydowanie zmniejszyła się obawa wzrostu konkurencji z 68% do 22%. Potwierdziły się w ten sposób tendencje, które obserwowano po wprowadzeniu rynku wewnętrznego w „starej” UE. Wówczas zmiany konkurencji na rynkach krajowych najczęściej oceniano jako „bez zmian” (patrz rys. 53).

Rys. 53. Niekorzyści integracji z UE w opinii polskich przedsiębiorstw



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania „Polskie przedsiębiorstwa w obliczu integracji z Unią Europejską”, Sopot 2006.

Obawy przed wprowadzeniem metody benchmarkingu odczuwały również przedsiębiorstwa europejskie. Przykładem są firmy francuskie, które podchodziły niepewnie do metody benchmarkingu, choć zgodnie z wynikami badań uznały ją, podobnie jak polskie firmy, za skuteczne narzędzie poprawy pozycji konkurencyjnej. Uważano, iż nie da się pokonać problemu skutecznego rozpowszechniania metody. Firmy nie wiedziały, gdzie i w jaki sposób znaleźć partnera benchmarkingu, jak wybrać obszary krytyczne i jak wdrożyć właściwą najlepszą praktykę. Obawiano się również możliwości adaptowania benchmarkingu w małych firmach, ze względu na ich wielkość strukturę, oraz podejmowania współpracy w celu porównania się z innymi podmiotami⁶⁹.

Problem nieprzystosowania polskiej gospodarki i polskich przedsiębiorstw do warunków wolnego rynku można przedstawić w ujęciu macierzowym, wyróżniając trzy płaszczyzny i cztery poziomy nieprzystosowania – model zaproponowany przez M. Gorynię. Płaszczyzny to:

- Bilansowa – określa stopień równowagi zewnętrznej (brak zbilansowania z otoczeniem gospodarczym) i wewnętrznej (niepełne wykorzystanie czynników wytwórczych) danego systemu gospodarczego lub płaszczyzna regulacji systemu, określająca kierunek zmiany (dynamiki w systemie);
- Instytucjonalna – ujawnia brak lub stopień deformacji instytucji właściwych dla rozwiniętej gospodarki rynkowej lub określa sposób instytucjonalizacji zachowań podmiotów gospodarczych;
- Strukturalna – określa stopień nieprzystosowania w odniesieniu do charakteru, ilości i struktury zasobów danego systemu gospodarczego.

Nieprzystosowanie może wystąpić na poziomie:

- Makro – gospodarka narodowa w kontekście otoczenia międzynarodowego;
- Mezo – branże, działy, gałęzie, regiony czy sektory gospodarki;
- Mikro – poszczególne przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe;
- Mikro-mikro – poszczególne osoby zaangażowane w działalność gospodarczą (przedsiębiorcy, pracownicy oraz konsumenci) (szerzej patrz: Gorynia M. 2002, s. 5).

Analizując lukę nieprzystosowania przedsiębiorstw, należy wskazać, iż gospodarka socjalistyczna wykształciła pewne zachowania firm, które nie przystawały do gospodarki rynkowej:

- Przyzwyczajenia kierowników przedsiębiorstw państwowych i przywódców pracowników (samorząd pracowniczy, związki zawodowe) do gry politycznej i przetargów z rządem;
- Konserwatywne, biurokratyczne zachowania i postawy kadry kierowniczej przedsiębiorstw państwowych oraz rządowej administracji gospodarczej;
- Rewindykacyjne i egalitarystyczne postawy pracowników, zwłaszcza robotników przemysłowych;
- Oportunistyczne, a niekiedy sprzeczne z obowiązującym prawem, zachowania przedsiębiorców.

Ponadto istnieją przesłanki świadczące o tym, iż aspekty efektywnościowe nie były decydującym kryterium zachowań przedsiębiorstw polskich w okresie transformacji:

69 Annual Results of the French Benchmarking Survey, Avantage Service, Cabinet Conseil en Entreprises, Trappes Cedex, 1998.

- Występowały przejawy tzw. miękkiego finansowania działalności, np.: zadłużenie wzajemne przedsiębiorstw, opóźnienia w płaceniu podatków oraz tzw. złe długi w bankach;
- Polityka prywatyzacji nie sprzyjała zmianom instytucjonalnym i strukturalnym w przedsiębiorstwach;
- Nie zmieniono w odpowiednim czasie ustawy o przedsiębiorstwach państwowych, przyznając duże uprawnienia radom pracowniczym oraz wytworzono w przedsiębiorstwach państwowych trzy ośrodki władzy: dyrekcja, samorząd pracowniczy i związki zawodowe;
- Polityka gospodarcza państwa nie sprzyjała rozwojowi przedsiębiorczości, a działania wobec firm niejednokrotnie miały wrogi charakter;
- Niepewność środowiska gospodarczego wzmacniały czynniki kulturowe, takich jak: brak tradycji działania na rynku, utożsamianie reguł gospodarki rynkowej z „prawem dżungli” – czyli brakiem ograniczeń moralnych i etycznych, nawyki mafijnego i omijającego prawo działania wytworzone przez praktyki czarnego i szarego rynku;
- Niewystarczający nadzór organów państwowych nad utrzymaniem porządku gospodarczego – rozwój przemytu oraz liczne afery gospodarcze;
- Występowanie luki kwalifikacji, która utrudniała dostosowania przedsiębiorstw (Gorynia M. 2000a).

Oprócz nierównowagi instytucjonalnej polskie przedsiębiorstwa odziedziczyły głębokie nieprzystosowanie strukturalne, które przejawiało się w:

- Istnieniu luki technologicznej w produkcji, marketingu i zarządzaniu;
- Istnieniu luki kadrowej szczególnie pracowników szczebla strategicznego;
- Marnotrawieniu zasobów – np. wysoka energochłonność, materiałochłonność;
- Niskiej orientacji eksportowej;
- Nieefektywnej alokacji zasobów w gospodarce;
- Nieefektywnej alokacji zasobów w przedsiębiorstwach;
- Niskiej skłonności do innowacji.

Powyższe przesłanki wyraźnie dostrzegalne były podczas badania polskich przedsiębiorstw w ramach programu *Sampler Programme of the UK Benchmarking Index*, w którym najczęstsze problemy dużych podmiotów wiązały się z przywództwem oraz pozostałe problemy polskich firm w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi czy organizacją zarządzania.

4.3. Ograniczenia wynikające z globalizacji gospodarki i działań korporacji transnarodowych

Ostatnim aspektem determinującym zachowanie polskich przedsiębiorstw jest efekt procesu globalizacji gospodarki światowej oraz efekt zachowania się korporacji transnarodowych. Po trudnym okresie transformacji gospodarki w pierwszej połowie lat 90., dostosowań się i uczenia gry rynkowej oraz strategii przetrwania w nowych warunkach, polskie przedsiębiorstwa stanęły w obliczu intensywnej konkurencji ze strony korporacji transnarodowych. Istnienie zbyt wyraźnej przewagi konkurencyjnej korporacji ponadnarodowych stało się podstawową determinantą strategii obieranych przez polskie podmioty gospodarcze, które często

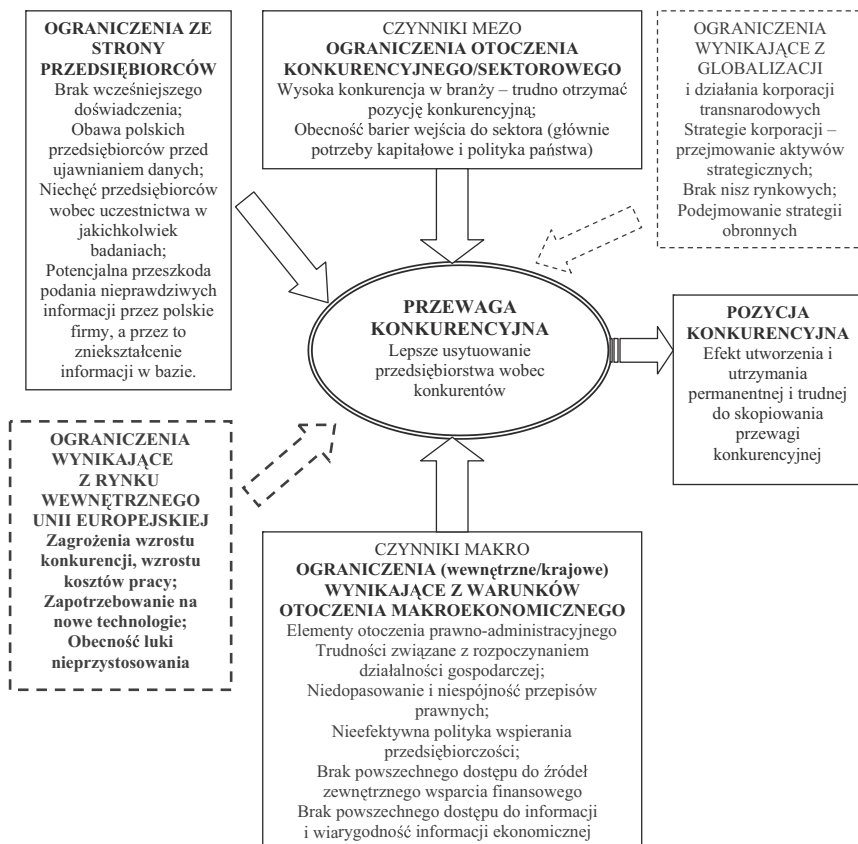
przyjmowały formę strategii obronnych. Rezultatem wzrostu konkurencji międzynarodowej, wobec słabości polskich firm, było zdominowanie wielu atrakcyjnych sektorów przez globalne korporacje transnarodowe i konieczność adaptacji polskich przedsiębiorstw do nowych warunków. Najczęstsze formy zachowań polskich przedsiębiorstw w obliczu działań korporacji transnarodowych to: strategie obronne (poszukiwanie nisz rynkowych, tworzenie grup kapitałowych, obrona marki czy wdrażanie certyfikatów ISO) oraz strategie tzw. spryciarzy (zdobycie pozycji lokalnych poddostawców, stanie się partnerem *joint venture* lub aliansu kapitałowego czy sprzedaż aktywów i/lub marki).

Taka sytuacja z jednej strony wyłania mocny argument za wdrożeniem metody benchmarkingu jako sposobu poszukiwania przewagi konkurencyjnej, z drugiej jednak strony może tworzyć barierę ze względu na zaangażowanie wszystkich sił polskich podmiotów w obronie właściwej strategii działania, a przez to ograniczenie poszukiwania nowych rozwiązań (Zorska A. 1998).

Najlepszym rozwiązaniem dla polskich firm w obliczu globalizacji i aktywności korporacji globalnych jest jednak poszukiwanie nowych sposobów poprawy i utrzymania przewagi konkurencyjnej oraz zajmowania pozycji rynkowych, które nie zepchną polskich przedsiębiorstw do wyłącznej roli niszowych dostawców lub korporacyjnych podwykonawców. Pomimo wielu czynników, takich jak: nieprzystawalność poziomu rozwoju czynników globalizacji do ich zaawansowania w krajach Triady; uleganie biernemu, a nie aktywnemu dochodzeniu do globalizacji – Polska jest raczej wciągana, a nie dogania globalizacji; istnienie niezadowalającego stanu powiązań kapitałowych i handlowych, kooperacyjnych i informacyjnych oraz istnieniu silnej dysproporcji pomiędzy inwestycjami i działalnością zagranicznych firm w Polsce a zaangażowaniem polskich podmiotów na rynkach zagranicznych – polskie firmy są na obrzeżach globalizacji i mają szansę na zintegrowanie się z Triadą. Warunkiem jednak jest poszukiwanie najlepszych rozwiązań zarówno w obszarze funkcjonowania przedsiębiorstw i ich otoczenia operacyjnego, jak również kształtowania przyjaznych warunków otoczenia dalszego (szczególnie makroekonomicznego i prawno-administracyjnego).

Powyższe ograniczenia mogą prowadzić do potencjalnego osłabienia przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw, a przez to zmniejszyć zainteresowanie samych przedsiębiorców wdrażaniem nowego instrumentu zarządzania. Najpoważniejsze ograniczenia oficjalnego rozpowszechnienia programów benchmarkingu wynikają jednak z warunków otoczenia okołobiznesowego (szczególnie prawno-ekonomicznego) oraz nieefektywnej polityki wspierania przedsiębiorczości. Niemożliwe jest bowiem wdrożenie europejskiej procedury benchmarkingu wśród polskich firm bez zaangażowania władz narodowych w celu formalnego uznania jej za instrument poprawy konkurencyjności polskich przedsiębiorstw i zastosowania go jako narzędzia polityki przedsiębiorczości i wspierania konkurencyjności. Ponadto ograniczenia wynikają z konieczności dostosowania się polskich podmiotów do nowych warunków wynikających z integracji z UE oraz uwzględniania wpływu globalizacji i działania korporacji transnarodowych. Działania przedsiębiorstw ukierunkowane są na pokonywanie tych ograniczeń a tym samym obniża się zainteresowanie wdrażania nowych procedur (patrz rys. 54).

Rys. 54. Źródła ograniczeń efektywnego wykorzystania procesu benchmarkingu dla poprawy konkurencyjności polskich przedsiębiorstw



Źródło: Opracowanie własne.

Wobec powyższych rozważań w pełni uzasadnione jest stwierdzenie, iż dla oceny i budowania permanentnej i długookresowej konkurencyjności przedsiębiorstw i całej gospodarki niezbędne jest szukanie najlepszej praktyki światowej przy uwzględnieniu specyfiki krajowej. Potwierdza ten fakt również zasięg stosowania procedury benchmarkingu wobec przedsiębiorstw europejskich.

Warunki otoczenia okołobiznesowego i kondycja wewnętrzna polskich przedsiębiorstw nie sprzyjają poprawie ich konkurencyjności oraz generują ograniczenia we wdrażaniu metody benchmarkingu. Stąd uzasadniona rekomendacja zastosowania europejskiej procedury benchmarkingu jako instrumentu poprawy konkurencyjności polskich przedsiębiorstw ograniczona jest poprzez wydłużenie okresu oczekiwanych skutków stosowania metody poszukiwania najlepszej praktyki.

SPIS TABEL

Tabela 1.	Benchmarking w firmie <i>Xerox</i>	9
Tabela 2.	Rodzaje benchmarkingu – wymagane nakłady	14
Tabela 3.	Zalety i wady podstawowych rodzajów benchmarkingu.....	15
Tabela 4.	Benchmarking a analiza pozycji konkurencyjnej	19
Tabela 5.	Najważniejsze metody oceny potencjału otoczenia makroekonomicznego i konkurencyjnego	42
Tabela 6.	Najważniejsze metody oceny potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa.....	43
Tabela 7.	Zalety, wady/ograniczenia metody benchmarkingu.....	50
Tabela 8.	Determinanty kryteriów po stronie wyników w EFQM <i>Busienss Excellence Model</i> ...	63
Tabela 9.	<i>Kane Engineering</i>	87
Tabela 10.	<i>ABB Elektra</i>	89
Tabela 11.	<i>Volvo Car Corporation</i>	91
Tabela 12.	Najlepsza praktyka w brytyjskich przedsiębiorstwach (układ sektorów)	100
Tabela 13.	Programy pilotażowe diagnozy warunków ramowych.....	119
Tabela 14.	Wskaźniki polityki wspierania przedsiębiorczości wg wyników poszczególnych krajów UE	124
Tabela 15.	Silne i słabe obszary polityki wspierania przedsiębiorczości w krajach UE	126

SPIS RYSUNKÓW

Rys. 1. Rodzaje benchmarkingu.....	16
Rys. 2. Analiza pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa	17
Rys. 3. Benchmarking jako proces wdrażania zmiany	18
Rys. 4. Proces benchmarkingu	20
Rys. 5. Model procesu benchmarkingu wg R.C. Camp`a	21
Rys. 6. Model procesu benchmarkingu wg G.H. Watson`a	22
Rys. 7. Model procesu benchmarkingu IBC	22
Rys. 8. Koło benchmarkingu	23
Rys. 9. Fazy procesu benchmarkingu	24
Rys. 10. Struktura konkurencyjności przedsiębiorstwa „na wejściach”	27
Rys. 11. Struktura konkurencyjności przedsiębiorstwa „na wyjściach”	27
Rys. 12. Proces budowy przewagi konkurencyjnej	34
Rys. 13. Eklektyczna definicja konkurencyjności przedsiębiorstw	38
Rys. 14. Spirala wyników	39
Rys. 15. Mierniki oceny wartości firmy	45
Rys. 16. Obszary pozytywnego oddziaływania benchmarkingu wewnętrznego	48
Rys. 17. Obszary pozytywnego oddziaływania benchmarkingu zewnętrznego	49
Rys. 18. Wykorzystywanie metody benchmarkingu przez polskie przedsiębiorstwa dla poprawy pozycji konkurencyjnej w 2003 roku.	51
Rys. 19. Schemat ujęcia problematyki konkurencyjności we Wspólnocie – obszary zastosowania metody benchmarkingu	56
Rys. 20. Europejska procedura benchmarkingu	57
Rys. 21. Europejska procedura benchmarkingu przedsiębiorstw	59
Rys. 22. Ewolucja europejskiej polityki promocji jakości	60
Rys. 23. EFQM Business Excellence Model	62
Rys. 24. Fazy procesu benchmarkingu	64
Rys. 25. Metodologia benchmarkingu na tle modelu doskonałości biznesu	65
Rys. 26. Macierz powiązań i zależności kluczowych czynników sukcesu	66
Rys. 27. Hierarchia źródeł informacji	68
Rys. 28. Metodologia określająca dojrzałość firmy we wdrażaniu benchmarkingu	71
Rys. 29. Etapy uniwersalnej metodologii procesu benchmarkingu warunków ramowych	76
Rys. 30. Kluczowe czynniki polityki, obszary i procedury zastosowania benchmarkingu warunków ramowych	77
Rys. 31. Model <i>case-studies</i> wykorzystania procesu benchmarkingu	85
Rys. 32. Proces benchmarkingu w programie <i>Benchmark Index</i>	97
Rys. 33. Rodzina narzędzi badawczych programu PROBE	102
Rys. 34. Schemat organizacyjny programu procesu benchmarkingu w programie PROBE	103
Rys. 35. Obszary badawcze programu <i>Manufacturing PROBE</i>	104
Rys. 36. Model programu <i>Manufacturing PROBE (The world class manufacturing model)</i>	105
Rys. 37. Diagram pozycji konkurencyjnej	106
Rys. 38. Kategorie prezentowania pozycji konkurencyjnej firmy	106
Rys. 39. Diagram kwartyłowy	107

Rys. 40. Diagram silnych i słabych stron	107
Rys. 41. Przyszły udział benchmarkingu przedsiębiorstw w tworzeniu sukcesu firmy	130
Rys. 42. Benchmarking warunków ramowych wpłynie pozytywnie na poprawę pozycji konkurencyjnej	131
Rys. 43. Przydatność unijnych programy benchmarkingu dla poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw europejskich	132
Rys. 44. Pozycja polskich przedsiębiorstw na tle bazy przedsiębiorstw brytyjskich sektora MSP określona za pomocą programu <i>Sampler Programme of the UK Benchmarking Index</i>	135
Rys. 45. Pozycja polskich firm MSP na tle firm brytyjskich określona względem poziomu przeciętnej pozycji konkurencyjnej	138
Rys. 46. Pozycja polskich firm dużych na tle firm brytyjskich określona względem poziomu przeciętnej pozycji konkurencyjnej	139
Rys. 47. Ocena skuteczności europejskiej procedury benchmarkingu przez polskie firmy	140
Rys. 48. Powody niechęci uczestnictwa w procedurze benchmarkingu ze strony polskich firm	141
Rys. 49. Trudności związane z prowadzeniem działalności	145
Rys. 50. Opinia o konstrukcji przepisów prawnych	146
Rys. 51. Ocena działania polskich władz centralnych i lokalnych na rzecz wspierania przedsiębiorczości	147
Rys. 52. Powodzenie w zakresie uzyskania dofinansowania zewnętrznego	148
Rys. 53. Niekorzyści integracji z UE w opinii polskich przedsiębiorstw	152
Rys. 54. Źródła ograniczeń efektywnego wykorzystania procesu benchmarkingu dla poprawy konkurencyjności polskich przedsiębiorstw	157

BIBLIOGRAFIA

1. *A European Quality Promotion Policy for Improving European Competitiveness, European Commission, Quality series no 1, Brussels 1996;*
2. Adamik A. (1997), Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 12;
3. Adamik A. (1998), Kształtowanie przewagi konkurencyjnej, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 6;
4. Adamik A. (2000), Zachowanie przewagi konkurencyjnej, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 7;
5. Adamkiewicz H.G. (1999), Konkurencyjność przedsiębiorstwa, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 11;
6. Adamkiewicz H.G. (1999a), Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej, Gdynia;
7. Altkorn J. red. (1994), *Podstawy marketingu*, Kraków;
8. Ambler T. (1999), Marketing od A do Z, *The Financial Times*, Kraków;
9. Andersen B. (1994), *The basis on benchmarking: what, when, why and how?, in: Proceedings. Pacific Conference on Manufacturing, Indonesia;*
10. Andersen B., Camp R. C. (1995), *Current Position and Future Development of Benchmarking, The TQM Magazine, MCB University Press, vol. 7, no 5;*
11. *Annual Results of the French Benchmarking Survey, Avantage Service, Cabinet Conseil en Entreprises, Trappes Cedex, 1998;*
12. Appleby R.C. (1992), *Modern Business Administration*, London;
13. Bank J. (1997), Zarządzanie przez jakość, Warszawa;
14. *Benchmark Index, Managed Assessment Questionnaire, Business Link, Staffordshire 2004;*
15. *Benchmarking Diffusion and Utilisation of Information and Communication Technologies (ICT) and New Organisational Arrangements, Pilot Projects on Benchmarking of Framework Conditions, European Commission and Ministry of Trade and Industry in Finland, Brussels 1999;*
16. *Benchmarking Facts. A European Perspective. European Commission DG III Industry;*
17. *Benchmarking Financing of Innovation, Pilot Projects on Benchmarking of Framework Conditions, European Commission and The Ministry of Business and Industry in Denmark, Brussels 1999;*
18. *Benchmarking Logistics, Pilot Projects on Benchmarking of Framework Conditions, European Commission and Forfas, the Policy Advisory and Coordination Board for Industrial Development and Science and Technology in Ireland, Brussels 1999;*
19. *Benchmarking Skills, Pilot Projects on Benchmarking of Framework Conditions, European Commission and The Ministry of Industry and Energy in Spain, Brussels 1999;*
20. *Benchmarking. Introduction and main principles applied to company benchmarking, European Commission, Quality series no 7, Brussels 1998;*
21. Bennett R. (1999), *International Business*, London;

22. Berchtold S. (2000), *Benchmarking SMEs, in: Benchmarking in Europe. Working together to build competitiveness, Public Sector Information Group;*
23. Bilińska-Reformat K. (2000);, *Benchmarking w przemyśle piwowarskim, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, nr 8;*
24. Black A., Wright P., Bachman J.E., Davies J. (2000), *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy. Kształtowanie wyników działalności spółek, Warszawa;*
25. Bogan Ch., English M. *Benchmarking for Best Practises. Winning through Innovative Adaptation, abstract, <http://www.best-in-class.com/benchmarkingbook.htm>;*
26. Bossak J.W., Bieńkowski W. (2004), *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstwa. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku, Warszawa;*
27. Boulton R.E.S., Libert B.D., Samek S.M. (2001), *Odczytując kod wartości. Jak firmy tworzą wartość w nowej gospodarce, Warszawa;*
28. Camp R. (1995), *Business Process Benchmarking, ASQC Quality Press, USA;*
29. *Closing the Gap 3, Benchmark Index, 2002;*
30. *Closing the Gap, The performance of SMEs within the Benchmark Index, 2000;*
31. Codling S. (1995), *Best Practice Benchmarking, London;*
32. Codling S. (1998), *Benchmarking, London;*
33. Codling S., *Benchmarking Basics, Workshop Materials organised by The Benchmarking Centre, Stamford, UK, 10-11.03.2005.*
34. Collins D.J., Montgomery C.A. (1995) , *Competing on Resources, Harvard Business Review, July-August;*
35. Culem C. (2000), *The Experience in the EU Chemical Industry, in: Benchmarking in Europe. Working together to build competitiveness, Public Sector Information Group;*
36. Czekaj J. (1995), *Benchmarking – metoda racjonalizacji organizacji, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, nr 9;*
37. Czekaj J., Dziedzic D., Kafel T., Martyniak Z. (1996), *Benchmarking – nowa metoda doskonalenia organizacji, Organizacja i Kierowanie, nr 1;*
38. de Buck van Overstraeten P. (2000), *Benchmarking in Belgium, in: Benchmarking in Europe. Working together to build competitiveness, Public Sector Information Group;*
39. Dessler G. (2004), *Management. Principles and Practices for Tomorrow's Leaders, Pearson Prentice Hall, New Jersey;*
40. Dolińska M. (1999), *Benchmarking metodą doskonalenia firmy, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, nr 9;*
41. Doyle P. (2003), *Marketing wartości, Warszawa;*
42. Durlik I. (1998), *Benchmarking, czyli metoda porównań z najlepszymi, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, nr 9;*
43. Ellis J., Williams D. (1995), *International Business Strategy, Pitman Publishing, Financial Times, London;*
44. *European Commission, Benchmarking Business Angels, Best Report no 1, Brussels 2003;*
45. *European Commission, Benchmarking the competitiveness of European industry, COM (96) 463 final, Brussels, 09.10.1996;*
46. *European Commission, Benchmarking. Implementation of an Instrument Available to Economic Actors and Public Authorities, COM(97) 153/2, Brussels, 16.04.1997;*

47. *European Commission, Customs, Benchmarking, Information and Guidelines, DOC TA-XUD/728/2000, 13.02.2001;*
48. *European Commission, Helping business to start-up. A good practice guide for business support organisations, Brussels 2000;*
49. *European Commission, Benchmarking Enterprise Policy. First Results from the Scoreboard, SEC(2000) 1841, 27.10.2000, Brussels;*
50. *European Commission, Benchmarking Enterprise Policy. Results from the 2004 Scoreboard, SEC (2004) 1427, 10.11. 2004, Brussels;*
51. *European Commission, Public Policy Initiatives to Promote The uptake of Environmental Management Systems in Small and Medium-Sized Enterprises, Final Report of the Best Practice Expert Group, Brussels 2004;*
52. *European Commission, The Effects of Environmental Policy on European Business and its Competitiveness. A Framework for Analysis, SEC(2004) 769, 10.06.2004, Brussels;*
53. *European Commission, A Pocketbook of Enterprise Policy Indicators, How Member State and Candidate Countries Rank in the 2004 Enterprise Policy Scoreboard, Brussels 2004;*
54. Faulkner D., Bownam C. (1996), *Strategie konkurencji*, Warszawa;
55. *Final Report by The High Level Group on Benchmarking, Benchmarking Europe's Industrial Competitiveness, Stockholm, 12.10.1999;*
56. Floch J-P. (2000), *French National Focal Point, in: Benchmarking in Europe. Working together to build competitiveness, Public Sector Information Group;*
57. Gautron J. (1997), *Early Diagnostic Benchmarking*, Plicher T. (1997), *Holistic Benchmarking in Europe, Official Proceedings of the Expert Workshop: Company Benchmarking – Towards a European Framework, 24-25 June, Dublin, Ireland;*
58. Gierszewska G., Romanowska M. (1997), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa;
59. Gierszewska G., Romanowska M. (1999), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa;
60. Godziszewski B. (2001), *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Toruń;
61. *Good practice in industry-science relations, Competitiveness and Benchmarking, European Commission, Benchmarking Papers, no 5, Brussels 2002;*
62. Gorynia M. (1998), *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia podejścia*, Poznań;
63. Gorynia M. (2000), *Teoria przedsiębiorstwa w okresie transformacji, Gospodarka Narodowa*, nr 2;
64. Gorynia M. (2000a), *Teoria przedsiębiorstwa w okresie transformacji, Ekonomista*, nr 2;
65. Gorynia M. red. (2002), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do UE*, Poznań;
66. Góralczyk A. (1999), *Myślenie strategiczne w zarządzaniu*, Warszawa;
67. Grudzewski W., Jaguszyn-Grochowska S., Zużewicz L. (1999), *Benchmarking – istota i zastosowanie, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 7;
68. Grudzewski W., Rudzińska A., Sawicki M. (1998), *Benchmarking w strategii rozwojowej firmy, czyli orientacja na najlepszych, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 2;

69. Hardjono T.W., ten Have S., ten Have W.D. (1996), *The European Way to Excellence. How 35 European manufacturing, public and service organisations make use of quality management*, European Commission, DG-III Industry, Brussels;
70. Herman A., Szablewski A. red. (1999), *Zarządzanie wartością firmy*, Warszawa;
71. Hertin J., Berkhout F., Moll S., Schepelmann P. (2001), *Indicators for Monitoring Integration of Environment and Sustainable Development in Enterprise Policy*, Sussex;
72. Hill Ch.W.L., Jones G.R. (1995), *Strategic Management. An Integrated Approach*, Boston;
73. *Inside UK Enterprise, UK Business at its best*, Department of Trade and Industry, Business Link, London 1997;
74. Johnson G., Scholes K. (1993), *Exploring Corporate Strategy*, London;
75. Karlof B. (1992), *Strategia biznesu*, Warszawa;
76. Karlöf B., Östblom S. (1995), *Benchmarking. Równaj do najlepszych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa;
77. Kay J. (1996), *Podstawy sukcesu firmy*, Warszawa;
78. Keegan R., O'Kelly E., McCarron P. (2006), *Benchmarking: best practice for SME owner/managers*, Irish Best Practice Forum, Dublin;
79. Keegan R. (2000), *The Irish Benchmarking Forum*, in: *Benchmarking in Europe. Working together to build competitiveness*, Public Sector Information Group;
80. Keegan R. eds. (1998), *Benchmarking facts. A European Perspective*, European Company Benchmarking Forum, Forbairt, Ireland;
81. Kotler P. (1994), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa;
82. Koźmiński A., Piotrkowski W. red. (1998), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa;
83. Kreikebaum H. (1996), *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Warszawa;
84. Kuczevska J. (2003), *Otoczenie biznesowe w warunkach jednolitego rynku europejskiego*, w: *Potencjał konkurencyjny polskiego przemysłu w warunkach integracji europejskiej*, red. Zielińska-Głębocka A., Gdańsk;
85. *Made in Europe. The small company study – an Anglo-Italian comparison*, London Business School & West London Training & Enterprise Council, London 1998;
86. Materiały internetowe <http://www.benchmarkindex.com>;
87. Materiały źródłowe Centre for Excellence, Internet: <http://www.laatukeskus.fi>;
88. Materiały źródłowe Coopers & Lybrand, Internet <http://www.colybrand.com/clc/gov/bench.html>;
89. Materiały źródłowe Comparison International Ltd. (2007), Manchester;
90. Materiały źródłowe DTI, Internet: <http://www.dti.gov.uk>;
91. Materiały źródłowe EFQM: Internet: http://www.efqm.org/human_resources/about.htm;
92. Materiały źródłowe Euro Info: Internet: <http://www.euroinfo.org.pl>;
93. Materiały źródłowe IBF, Internet: <http://www.fabrimetal.be>;
94. Materiały źródłowe IBF, Internet: <http://www.irishbenchmarkingforum.com>;
95. Materiały źródłowe Komisji Europejskiej: Internet <http://www.benchmarking-in-europe.com>;
96. Materiały źródłowe Komisji Europejskiej: Internet http://www.europa.eu.int/comm/dg0...g3a/a3/quality/bench/index_en.htm;

97. Materiały źródłowe Komisji Europejskiej: Internet: http://www.benchmarking-in-europe.com/eu_initiatives/enterprise_dg/sector/index.htm;
98. Materiały źródłowe KPMG, Internet <http://www.benchmark.com/sld9.htm>;
99. Materiały źródłowe: <http://www.benchmarking.co.uk/members/bmark.htm>;
100. Materiały źródłowe: <http://www.aqc.org/bencwhat.htm>;
101. Mendes A.S. (1997), *Benchmarking in a European Context*, in: *Benchmarking for World Class Performance, conference papers, 3 December, Forbairt, Dublin, Ireland*;
102. Mendes A.S. (2000), *Innovative Public Administration*, in: *Benchmarking in Europe. Working together to build competitiveness, Public Sector Information Group*;
103. Mertins K., Carbon M., Heising P. (1997), *Profile of the Information Center Benchmarking at Fraunhofer IPK – Berlin*;
104. Mertins K., Heising P., Kohl H. (2000), *Learning from the Best*, in: *Benchmarking in Europe. Working together to build competitiveness, Public Sector Information Group*;
105. Meyer – Stamer J. (1995), *Micro-Level Innovations and Competitiveness, World Development, vol. 23, No 1*;
106. Morita A. (1996), *Made in Japan. Akio Morita i firma Sony*, Warszawa;
107. Mrozińska J. (1999), Wprowadzenie i metodologia benchmarkingu przedsiębiorstw w UE, Working Papers, Ośrodek Badań Integracji Europejskiej, Uniwersytet Gdański, nr 4;
108. Nowak-Far A. (2000), *Globalna konkurencja. Strategiczne zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach wielonarodowych*, Warszawa-Poznań;
109. Nowakowski M. K. (1999), *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Warszawa;
110. O'eagain S., Keegan R. (2000), *Benchmarking explained*, in: *Benchmarking in Europe. Working together to build competitiveness, Public Sector Information Group*;
111. Obłój K. (1998), *Strategia organizacji*, Warszawa;
112. Olszewska B. (1999), Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw w warunkach umiędzynarodowienia i globalizacji, w: *Konkurencyjność przedsiębiorstw wobec wyzwań XXI wieku*, Wrocław;
113. Pabian A. (1996), Mierniki sukcesu przedsiębiorstwa na rynku, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 8;
114. Penc-Pietrzak I. (2001), Rodzaje benchmarkingu, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 4;
115. Pierścionek Z. (2001), *Strategie rozwoju firmy*, Warszawa;
116. Pilcher T. (2000), *The Benchmark Index: an International Perspective*, in: *Benchmarking in Europe. Working together to build competitiveness, Public Sector Information Group*;
117. Plicher T. (2000a), *Company Benchmarking as a Tool to Aid Competitiveness*, in: *Benchmarking in Europe. Working together to build competitiveness, Public Sector Information Group*;
118. Pluciński E.M. (2001), *Makroekonomia gospodarki otwartej. Wybrane zagadnienia teoretyczno-empiryczne z perspektywy integracji polskiej gospodarki z rynkiem Unii Europejskiej*, Warszawa;
119. Porter M.E. (1980), *Competitive Strategy, New York*;
120. Porter M.E. (1986), *Competition in Global Industries, Harvard Business School Press*;
121. Porter M. E. (2001), *Porter o konkurencji, PWE, Warszawa*;

122. Rainelli M. (1996), *Ekonomia przemysłowa*, Warszawa;
123. *Report on the Benchmarking Project on Licensing, Permits and Authorisation for Industry, emphasising SMEs, Background Document for the Industry Council of 18 May 2000, European Commission, Brussels 2000;*
124. Roca S. (2000), *Benchmarking Projects & Activities*, in: *Benchmarking in Europe. Working together to build competitiveness*, Public Sector Information Group;
125. Skawińska E. red. (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Warszawa;
126. Smith D.G. (1998), *Benchmarking*, International Computers Ltd.;
127. Stankiewicz M.J. (2000), *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, *Gospodarka Narodowa* nr 7-8;
128. Stankiewicz M.J. (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Badanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Toruń;
129. Stępnia A., Kuczevska J. (2004), *Polskie przedsiębiorstwo na rynku Unii Europejskiej. Szanse i zagrożenia*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk;
130. Strategor (1999), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Warszawa;
131. Strömmer P. (2000), *The Finnish Way in Benchmarking*, in: *Benchmarking in Europe. Working together to build competitiveness*, Public Sector Information Group;
132. Svedberg J. (2000), *Improving Competitiveness*, in: *Benchmarking in Europe. Working together to build competitiveness*, Public Sector Information Group;
133. Szablewski A. red. (2000), *Strategie wzrostu firmy. Studium przypadków*, Warszawa 2000;
134. Szymura-Tyc M. (2001), *Nowe paradygmaty konkurencji i marketingu a budowa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku europejskim*, *Organizacja i Kierowanie*, nr 1(103);
135. *Team leader Procedures & Guidelines, Service Probe, Site/small company version, CBI The Voice of Business, London Business School, 2004;*
136. *The Wall Street Journal, September 19, 1991;*
137. Towarnicka H. (2003), *Strategia inwestycyjna przedsiębiorstwa*, Wrocław;
138. Watson G.H. (1993), *Strategic Benchmarking, How to rate your company's performance against the world's best*, John Wiley and Sons Inc., USA, 1993;
139. *Webster Dictionary (1988), Lexicon Publications, Inc. New York;*
140. Welford R., Prescott K. (1996), *European Business. An Issue-Based Approach*, London;
141. Węgrzyn A. (1997), *Ściągać choćby do diabła*, w: *Businessman Magazine*, nr 11;
142. Zielińska-Głębocka A. (1999), *Polityka konkurencyjności przemysłowej. Ujęcie kompleksowe dla przekroju sektorów, regionów i firm, materiał powielony*, Sopot;
143. Zielińska-Głębocka A. (2003), *Teoretyczne koncepcje konkurencyjności*, w: *Potencjał konkurencyjny polskiego przemysłu w warunkach integracji europejskiej*, red. Zielińska-Głębocka A., Gdańsk;
144. Zink K.J., Klein U., Hach A. (1996), *Asea Brown Boveri, Elektra GmbH – Germany, Case study series The European Way to Excellence*, European Commission, Brussels;
145. Zorska A. (1998), *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i gospodarce światowej*, Warszawa;