

**Jerzy Niemczyk, Michał Pruszyński**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## BENCHMARKING STRATEGICZNY W KONTEKŚCIE BUDOWANIA STRATEGII NAŚLADOWNICTWA

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest krytyczne przyjrzenie się benchmarkingowi strategicznemu z perspektyw różnych szkół w kontekście formułowania skutecznych strategii naśladownictwa. W artykule analizowane są wybrane ujęcia benchmarkingu strategicznego, wskazywane są słabości i mocne strony różnych definicji takiego benchmarkingu z perspektywy budowy skutecznych strategii naśladownictwa.

**Słowa kluczowe:** benchmarking, strategiczny benchmarking, strategia, naśladownictwo, imitacja.

### 1. Wstęp

Założeniem strategii naśladownictwa (inaczej strategii naśladowczej, imitującej, imitacji, izomorficznej) jest podążanie za pionierem i korzystanie z jego wiedzy bez jednoczesnego podejmowania z nim walki [Kotarba 2008, s. 15]. Izomorfizm występował w historii gospodarki rynkowej i jest powszechnie wykorzystywany przez organizacje działające w dzisiejszej gospodarce. Strategia naśladownictwa nie polega jednak obecnie na „dosłownym” naśladowaniu bądź kopiowaniu rozwiązań i pomysłów stosowanych przez inne podmioty rynkowe. Jest to bardzo często asymilowanie i innowacyjne adaptowanie do firm najlepszych praktyk, w tym strategii, taktyki działania czy rozwiązań operacyjnych. Naturalnym narzędziem służącym takim działaniom jest benchmarking. Stosowanie tego narzędzia wymaga przede wszystkim chęci nieustannego uczenia się oraz twórczej pracy. Stosowanie bowiem benchmarkingu w sposób będący bezkrytycznym naśladownictwem stanowiłoby ryzyko dla organizacji i świadczyłoby o braku zrozumienia specyficznych uwarunkowań, które cechują daną organizację [Woźnicki 2008, s. 20]. Jeśli uznamy, że strategie naśladownictwa mogą być skuteczne, to musimy także uznać benchmarking strategiczny za wartościowy instrument zarządzania strategicznego.

Celem artykułu jest krytyczne przyjrzenie się benchmarkingowi strategicznemu z perspektyw różnych szkół w kontekście formułowania skutecznych strategii naśladownictwa.

## 2. Pojęcie benchmarkingu

Benchmarking był wykorzystywany w praktyce biznesu, zanim jego działania zostały powszechnie sformalizowane. „Stosowany początkowo intuicyjnie, poprzez obserwację partnerów lub konkurentów oraz adaptację ich dobrych praktyk, z czasem stał się procesem sformalizowanym, stosowanym z powodzeniem przez wiele firm” [Woźnicki 2008, s. 216]. Historia benchmarkingu jako istotnego narzędzia poprawiającego jakość rozpoczęła się dopiero we wczesnych latach osiemdziesiątych XX wieku za sprawą firmy Xerox [Meybodi 2006, s. 581]. Była to firma, która po raz pierwszy (w 1979 r.) przeprowadziła działania benchmarkingowe w sposób oficjalny i sformalizowany. Potem korzyści z zastosowań benchmarkingu zaczęły dostrzegać przedsiębiorstwa japońskie (znany przykładem jest Toyota), a następnie jego popularność została odnotowana w przedsiębiorstwach na całym świecie, a benchmarking stał się ogólnie akceptowalnym narzędziem zarządzania [Yasin 2002, s. 218].

Jedną ze wczesnych definicji benchmarkingu jest sformułowanie podane przez Campa, który stwierdził, że „benchmarking jest poszukiwaniem najlepszych praktyk w przedsiębiorstwach, które poprowadzą do ponadprzeciętnych osiągnięć poprzez implementację tych praktyk” [Camp 1989]. Mimo że proces benchmarkingu jest definiowany i wykorzystywany różnorodnie w zależności od organizacji, w podstawowej formie może być on interpretowany jako uczenie się od najlepszych organizacji w swojej klasie i wykorzystywanie najlepszych praktyk w drodze do wyznaczonych celów. Większość ogólnych definicji benchmarkingu podkreśla jednak jego szeroki zakres stosowania – produkty, usługi, procesy gospodarcze oraz możliwość ustalenia najlepszych praktyk i sposobów ich wdrożenia w firmie. W tym kontekście benchmarking jest metodą zwróconą przede wszystkim na poszukiwanie (uczenie się i naśladowanie) wzorców skutecznych działań, a benchmarking strategiczny jest związany głównie z identyfikowaniem możliwości naśladowania najlepszych strategii.

## 3. Kontekst strategii naśladownictwa w wybranych rodzajach benchmarkingu

Wielu autorów piszących o benchmarkingu dotyka problemu uczenia się na bazie najlepszych działań i praktyk w swej istocie mających cechy strategii. Choć u niewielu pojawia się wprost sformułowanie benchmarking strategii, to analiza samych definicji pozwala taki wniosek sformułować. Jednak w wielu definicjach benchmarkingu zauważyć można, że autorzy niefortunnie użyli pojęcia strategiczny, przyporządkowując tę cechę bytom niekoniecznie ją posiadającym.

W jednej z interpretacji przyjęto, że benchmarking jest uważany za nierozłączną część definiowania strategii oraz planowania strategicznego [Bogan, English 2006, s. 221].

Ch.E. Bogan i M.J. English wskazują na znaczenie benchmarkingu jako narzędzia wspomagającego planowanie strategiczne. Podkreślają przy tym możliwość

kompleksowego wykorzystania benchmarkingu i twierdzą, że narzędzie to może być stosowane na każdym z etapów procesu myślenia strategicznego. Autorzy ci powołali się przy tym na etapy strategicznego myślenia przedstawione w książce M. Roberta *Strategy Pure and Simple: How CEOs Outthink Their Competition* i podkreślili rolę benchmarkingu w analizie kluczowych umiejętności i zasobów organizacji mogących stanowić podstawę własnej strategii [Bogan, English 2006, s. 224-227]. Ta interpretacja benchmarkingu nawiązuje zarówno do klasycznych, jak i współczesnych ujęć strategii, kojarzy bowiem element planowania synoptycznego z podejściem do strategii od strony jej kluczowych zasobów.

Warto podkreślić, że także wczesne definicje różnych rodzajów benchmarkingu są sformułowane w sposób wskazujący na ich związek z szeroko pojętą strategią. Świadczy to o istotności planowania strategicznego i wyznaczania celów opartych na benchmarkingu.

B. Karlöf i S. Östblom definiują benchmarking jako ciągły i systematyczny proces polegający na porównywaniu własnej efektywności (benchmarking wyników) mierzonej produktywnością, jakością i doświadczeniem, z osiągnięciami tych przedsiębiorstw i organizacji, które są uznawane za wzór doskonałości [Karlöf, Östblom 1995]. Natomiast w artykule *Integrating quality function deployment and benchmarking to achieve greater profitability* benchmarking jest uznawany za proces, który „spogląda” poza organizację w celu znalezienia najlepszych praktyk i wysokich osiągnięć, a następnie porównuje rzeczywiste wyniki działań biznesowych z założonymi celami [Kumar, Dhakar 2006, s. 290-310]. W dwóch powyżej przedstawionych ujęciach benchmarkingu zwrócono uwagę przede wszystkim na kwestię wyników osiąganych przez organizację i porównanie ich z benchmarkiem. K.S. Bhutta i F. Huq definiują benchmarking wyników jako porównanie osiągnięć mierzonych do celu określającego, jak dobre jest przedsiębiorstwo w porównaniu z innymi [Bhutta, Huq 1999, s. 257]. Wprawdzie taka analiza wyników to głównie analiza ilościowa, niemniej w jej wyniku można wskazać na te działania, których celem będzie zdobywanie wiedzy o wzorcowych strategiach organizacji i porównywanie ich z własną organizacją. Ma to umożliwić polepszenie jakości planowania celów strategicznych [Prašnikar, Debeljak, Ahčan 2005, s. 261], które są podstawą do budowy strategii organizacji, strategii twórczego naśladownictwa.

G.H. Watson, definiując benchmarking, zwrócił uwagę na kwestię przewagi konkurencyjnej. Według niego benchmarking jest stałym procesem, który wyszukuje i koncentruje się na dużo lepszych praktykach w celu osiągnięcia korzystniejszej pozycji konkurencyjnej (benchmarking przewagi konkurencyjnej) [Watson 1993]. Z punktu widzenia strategii organizacji definicja ta podkreśla, że celem stosowania tego typu benchmarkingu jest zwiększenie długookresowej przewagi konkurencyjnej własnej organizacji poprzez zdobywanie wiedzy o czynnikach przewagi wzorcowych przedsiębiorstw [Prašnikar, Debeljak, Ahčan 2005, s. 260]. Jest to nawiązanie wprost do pozycyjnego ujęcia strategii.

Według *An evolutionary approach to benchmarking*, benchmarking jest procesem, który ułatwia uczenie się i poznawanie organizacji oraz jej procesów (benchmarking procesów). To zaś umożliwi organizacjom identyfikowanie kluczowych procesów, które wymagają usprawnienia, oraz wyszukiwanie dostępnych rozwiązań spośród najlepszych w swojej klasie [Fernandez, McCarthy, Rakotobe-Joel 2001, s. 282]. Natomiast Amerykańskie Centrum Produktywności i Jakości APQC zaproponowało opisanie benchmarkingu stwierdzeniem, że jest to proces porównywania swojej organizacji z praktyką funkcjonowania najlepszej organizacji w skali światowej, a następnie zaadaptowania zasadniczych cech jej wzorcowej praktyki do procesów realizowanych we własnej organizacji [Amerykańskie Centrum...]. Benchmarking procesów dotyczy metod, których celem jest usprawnienie procesów, w tym procesów budowania i wdrażania strategii zachodzących w przedsiębiorstwie [Kyro 2003, s. 216]. Można jedynie się domyślać, po datach publikacji, że taka interpretacja musiała powstać w okresie dominacji ujęcia procesowego w zarządzaniu. Kluczowe procesy z tej perspektywy są procesami strategicznymi.

Zgodnie z rozumowaniem przedstawionym w artykule *Benchmarking as a tool of strategic management* poszczególne rodzaje benchmarkingu wzajemnie się uzupełniają, tworząc spójny model benchmarkingu wspierającego proces budowy strategii organizacji [Prašnikar, Debeljak, Ahčan 2005]. Benchmarking przewagi konkurencyjnej umożliwi organizacji podejmowanie lepszych decyzji związanych z kreowaniem przewagi konkurencyjnej oraz decyzji związanych z jej celami strategicznymi. Ustalone cele są podstawą do przeprowadzania benchmarkingu strategii, dzięki któremu organizacje polepszają jakość decyzji związanych ze strategiami prowadzącymi do osiągnięcia ustalonych celów. Strategie są podstawą do przeprowadzania benchmarkingu procesów, dzięki któremu organizacje próbują poprawić efektywność swoich procesów realizacji ustalonych strategii, naśladując wzorcowe strategie. Konsekwencją powyższych przeprowadzonych procesów i działań są już wyniki organizacji, na których skupia się benchmarking wyników. Tak więc poszczególne rodzaje benchmarkingu, jak i ich rezultaty są ze sobą powiązane. Dlatego też benchmarking może oferować prawdziwe wsparcie dla zarządzania strategicznego, kiedy wszystkie wskazane rodzaje benchmarkingu są ze sobą nierozzerwalnie połączone [Prašnikar, Debeljak, Ahčan 2005, s. 262].

Analizując różne podejścia do relacji strategii z poszczególnymi rodzajami benchmarkingu, trudno jednoznacznie określić, które rozumowanie najdokładniej odzwierciedla problem wykorzystania benchmarkingu przy tworzeniu strategii. Jeśli organizacji zależy na adaptowaniu coraz lepszych strategii, zwiększeniu efektywności procesu budowy własnych strategii i – co jest z tym związane – na długookresowym rozwoju, warto przyjrzeć się bliżej również samemu benchmarkingowi strategicznemu.

#### **4. Podejście do benchmarkingu strategicznego w wybranych szkołach zarządzania strategicznego**

Klasycznie benchmarking strategiczny jest uważany za metodę, która wyodrębniła się z benchmarkingu procesów i polega na systematycznej ocenie scenariuszy, implementowaniu strategii i polepszaniu wyników poprzez rozumienie i adaptowanie strategii, które odniosły sukces u zewnętrznych partnerów [Zairi, Youssef 1995, s. 68].

Zadaniem tego rodzaju benchmarkingu jest zdobycie informacji o tym, które efektywne strategie są wykorzystywane przez inne organizacje do osiągnięcia celów zbliżonych do celów analizowanej organizacji. Przy wykorzystaniu tego typu benchmarkingu pozyskiwana jest nowa wiedza o strategiach, które okazały się skuteczne, oraz o tych, które nie umożliwiły innym organizacjom skutecznego osiągnięcia ich celów strategicznych [Prašnikar, Debeljak, Ahčan 2005, s. 265-266]. W ten też sposób następuje swoista dyfuzja skutecznych strategii. I tym samym w sposób naturalny upowszechniane są skuteczne wzorce działania – skuteczne w określonych warunkach.

Warto więc przyjrzeć się propozycjom ujęcia benchmarkingu strategicznego z perspektywy wybranych szkół zarządzania strategicznego. Przedmiotem analizy będzie benchmarking strategiczny z punktu widzenia szkół: planistycznej, ewolucyjnej, pozycyjnej i zasobowej.

Szkołę planistyczną charakteryzuje przede wszystkim analityczne i sformalizowane podejście formułujące precyzyjną metodę budowy strategii. Benchmarking strategiczny rozważany z perspektywy tej szkoły zarządzania można więc rozumieć jako analizowanie konstrukcji planów strategicznych i wyznaczanych strategii wykorzystywanych przez inne organizacje pod kątem ich racjonalności i skuteczności w osiąganiu tych celów strategicznych, które są zbieżne z celami wyznaczonymi przez daną organizację. Prowadzić to powinno do polepszenia efektywności formalnego procesu budowy strategii i osiągania ustalonych celów strategicznych w długim okresie.

Szkoła ewolucyjna opiera się głównie na założeniu, że proces budowania strategii jest uwarunkowany tak wieloma złożonymi czynnikami, że nie może on być w pełni racjonalny, a wpływ na niego, oprócz zamierzonych działań strategicznych, mają również działania powstające samorzutnie. Benchmarking strategiczny w ujęciu szkoły ewolucyjnej można więc określić jako zdobywanie wiedzy o wzorcach zamierzonych strategii oraz strategiach emergentnych wykorzystywanych przez inne organizacje. Pozwala to na doskonalenie rozwiązań przy budowie strategii organizacji przy uwzględnieniu jej „kultury organizacyjnej, polityki głównych koalicji w ramach organizacji, historii oraz oddziaływań otoczenia” [Obłój 2007, s. 84]. Prowadzi to do polepszenia efektywności powielanego wzorca zachowań organizacyjnych, tworzonego przez strategię zamierzone i emergentne, z których w końcu wyłoni się spójna strategia organizacji [Obłój 2007, s. 89]. W swej istocie szkoła ta odwołuje się także do identyfikowania zachowań strategicznych organizacji i jej menedżerów. To właśnie w tej szkole wskazano na zachowania naśladowcze jako istot-

ne (znacząco istotne) strategię działania organizacji. W zasadzie są one dominującą grupą strategii. Ich istnienie jednak byłoby niemożliwe, gdyby nie strategie innowatorów, w sumie nośników postępu techniczno-organizacyjno-społecznego.

Szkola pozycyjna podkreśla znaczenie osiągania przewagi konkurencyjnej i zakłada, że proces budowy strategii należy oprzeć w pierwszej kolejności na analizie otoczenia organizacji [Obłój 2007, s. 108]. Z punktu widzenia tej szkoły zarządzania benchmarking strategiczny można zdefiniować jako zdobywanie wiedzy o strategiach opierających się głównie na minimalizacji kosztów i zróżnicowaniu, wykorzystywanych przez konkurencję. W tej szkole, jak w żadnej innej, liczba potencjalnych strategii jest bardzo ograniczona. Jak już podkreślono, w takiej sytuacji przedmiotem benchmarkingu stają się konkretne wzorce minimalizacji kosztów lub konkretne cechy wyróżniania. Warto też nadmienić, że z perspektywy tej szkoły wybory strategiczne są mocno zdeterminowane przez kontekst otoczenia.

Szkola zasobowa podkreśla znaczenie zasobów niematerialnych organizacji, które, odpowiednio skonfigurowane i chronione przed substytucją ze strony konkurencji, tworzą cenne kluczowe kompetencje organizacji. Szczególna wiązka tych zasobów stanowi o strategii organizacji [Obłój 2007, s. 133-139]. Hsiu-Li Chen podkreśla, że model efektywnego zarządzania strategicznego powinien nie tylko rozważać czynniki działające na organizację od wewnątrz i od zewnątrz, ale również, co ważniejsze, powinien budować na bazie organizacyjnych rdzennych kompetencji [Hsiu-Li Chen 2005, s. 365]. Benchmarking strategiczny rozważany z perspektywy zasobowej szkoły zarządzania można więc rozumieć jako zdobywanie przez inne organizacje wiedzy o zasobach niematerialnych pewnych organizacji w ich szczególnej strategicznej konfiguracji. Wbrew pozorom nie jest to łatwe zadanie, zwłaszcza gdy przypomnimy, że szczególną cechą kluczowych zasobów jest ich niska podatność na kopiowalność. Znalezienie i skopiowanie (naśladowanie) takiej kompetencji jest często niemożliwe. Jeśli się to jednak powiedzie, to będzie prowadziło do zwiększenia efektywności własnych strategii.

W roku 1993 G.H. Watson zwrócił uwagę na ewolucję koncepcji benchmarkingu i jej przejście już wtedy przez pięć generacji, uwzględniając m.in. benchmarking przewagi konkurencyjnej, benchmarking procesów oraz benchmarking strategiczny [Watson 1993]. Następną generacją – koncepcją benchmarkingu byłby benchmarking kompetencji oparty na kompetencjach i zdolności uczenia się od innych. Podstawą istnienia tego rodzaju benchmarkingu jest założenie, że organizacyjna zmiana procesów leży w zmianie akcji i zachowań jednostek i zespołów. Karlöf i Östblom używają natomiast określenia *benchlearning*, które też nawiązuje do kulturowej zmiany w wysiłkach do stania się organizacją uczącą się. Organizacje mogą poprawiać swoją efektywność poprzez rozwój kompetencji i umiejętności oraz przez uczenie się, jak zmieniać podejścia i praktyki<sup>1</sup> [Kyro 2003, s. 214]. W tej konstrukcji

---

<sup>1</sup> W powyższym ujęciu „benchmarking kompetencji nie jest zaawansowaną formą rozszerzania zakresu pojęcia benchmarkingu, ale raczej pogłębiania benchmarkingu procesów oraz benchmarkingu strategicznego. Przedstawia on kompetencje jednostek i zespołów tak samo, jak rozszerza zakres ucze-

są to początki szkoły zdolności dynamicznych, organizacji w ruchu i podobnych koncepcji zarządzania organizacjami.

Rozważając wykorzystania benchmarkingu z perspektywy szkół strategii, trudno jednoznacznie opowiedzieć się za jednym z rozwiązań. Myślenie strategiczne, w tym i naśladowanie strategii będące efektem stosowania benchmarkingu, można i należy interpretować bardzo szeroko – jako wiązkę wszystkich możliwych sposobów percepcji strategii.

## 5. Zakończenie

Analizując przykłady organizacji, które odniosły sukces rynkowy, łatwo zauważyć, że istnieje skończony zbiór strategii, które umożliwiły im skuteczne konkurowanie. Z tego powodu rośnie popularność korzystania z już sprawdzonych strategii i dopasowywania ich do potrzeb konkretnej organizacji.

Do najważniejszych wniosków płynących z przedstawionych rozważań należy zaliczyć następujące:

Organizacje decydujące się na stosowanie strategii naśladownictwa opartej na benchmarkingu powinny go uznać za stały atrybut efektywnego rozwoju własnej strategii. Zgodnie z tezą zawartą w książce *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk* benchmarking nie jest jednorazowym procesem realizowanym w celu wsparcia planowania strategicznego, ale „stałym czynnikiem wspomagającym projektowanie, planowanie i myślenie strategiczne” [Bogan, English 2006, s. 243]. Wykorzystywanie benchmarkingu umożliwia zdobywanie informacji o sprawdzonych koncepcjach planów strategicznych – zarówno o tych zakończonych sukcesem, jak i porażką. Wszystko to może być punktem wyjścia do tworzenia własnych planów strategicznych.

Strategia naśladownictwa nie opiera się na „dosłownym” kopiowaniu rozwiązań wykorzystywanych przez inne organizacje, ale na innowacyjnym ich adaptowaniu, co jest związane ze specyfiką każdej organizacji i potrzebą dopasowania stosowanych praktyk do własnych potrzeb.

Benchmarking strategiczny, mimo różnych interpretacji, może być źródłem skutecznych strategii.

## Literatura

Amerykańskie Centrum Produktywności i Jakości *APQC* <http://www.apqc.org>.

Bhutta K.S., Huq F., *Benchmarking – best practices: an integrated approach*, “Benchmarking: An International Journal” 1999, no. 3.

---

nia się do wspólnego poziomu. Inne koncepcje benchmarkingu mogą zawierać te aspekty lub nie. Dlatego też trudno jest znaleźć logiczne miejsce dla benchmarkingu kompetencji tak samo jak dla pojedynczej formy lub części tych trzech kategorii” [Kyro 2003, s. 217].

- Bogan Ch.E., English M.J., *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Helion, Gliwice 2006.
- Fernandez P., McCarthy I.P., Rakotobe-Joel T., *An evolutionary approach to benchmarking*, "Benchmarking: An International Journal", UK 2001.
- Hsiu-Li Chen, *A competence-based strategic management model factoring in key success factors and benchmarking*, "Benchmarking: An International Journal" 2005, no. 4.
- Karlöf B., Östblom S., *Benchmarking. Równaj do najlepszych*, [w:] Zarządzanie i Finanse – Józef Śniadecki, Warszawa 1995.
- Kotarba W., *Istota i zarządzanie wiedzą chronioną*, Konferencja: „Ochrona własności przemysłowej wytworzonej w jednostkach naukowych”, Warszawa, 12 maja 2008.
- Kumar A., Dhakar A.J., *Integrating quality function deployment and benchmarking to achieve greater profitability*, "Benchmarking: An International Journal" 2006, no. 3.
- Kyro P., *Revising the concept and forms of benchmarking*, "Benchmarking: An International Journal" 2003, no. 3.
- Meybodi M., *Internal manufacturing strategy audit: the first step in integrated strategic benchmarking*, "Benchmarking: An International Journal" 2006, no. 5.
- Oblój K., *Strategia organizacji: W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.
- Prašnikar J., Debeljak Ž., Ahčan A., *Benchmarking as a tool of strategic management*, "Total Quality Management & Business Excellence" 2005, no. 2.
- Watson G.H., *Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance against the World's Best*, Wiley, New York 1993.
- Woźnicki J. (red.), *Benchmarking w systemie szkolnictwa wyższego*, Warszawa 2008.
- Yasin M.M., *The Theory and Practice of Benchmarking: Then and Now*, College of Business, East Tennessee State University, USA 2002.
- Zairi M., Youssef M., *A review of key publications on benchmarking*, part I, MCB University Press 1995.

## STRATEGIC BENCHMARKING IN THE CONTEXT OF CREATING AN IMITATION STRATEGY

**Summary:** Benchmarking may be used as a tool of creating an imitation strategy. This paper provides a critical analysis of this type of benchmarking. The paper introduces the strategic benchmarking analysis perceived by different strategy schools. The paper discusses selected models of strategic benchmarking. There are pointed out strengths and weaknesses of this type of benchmarking as far as a creation of an effective imitation strategy is concerned.