

**Janusz Śnihur**

Uniwersytet Zielonogórski

## **BENCHMARKING JAKO NOWOCZESNE NARZĘDZIE PROMOCJI MIAST I REGIONÓW**

### **1. Wstęp**

Celami benchmarkingu miast są m.in.: zidentyfikowanie pozycji miasta względem innych podmiotów w regionie (miast, gmin, powiatów), ułatwianie definiowania celów dla władz i wydziałów urzędów miast, prowadzenie działań marketingowych opartych na faktach, a tym samym obniżenie kosztów funkcjonowania.

Niniejszy artykuł zakłada transplantację tradycyjnego benchmarkingu na potrzeby działań strategicznych i promocyjnych miast i regionów. Miasta – konkurenci i wzorce do naśladowania, to z jednej strony partnerzy, ale z drugiej – w przypadku zabiegania o środki finansowe, inwestycje, wpływy z turystyki – konkurenci. Powyższe działania przebiegają dwutorowo. Proces benchmarkingu to, po pierwsze, pewien ciągły cykl prac i analiz zorientowanych na gromadzenie materiału pozwalającego poprawić pozycję danej jednostki samorządu terytorialnego, a po drugie, to liczne projekty, które uzupełniają działania o charakterze ciągłym. Projekty prowadzone są z myślą o uzyskaniu konkretnych rezultatów, np. stworzeniu określonych procedur, które miałyby ułatwić prowadzenie działań benchmarkingowych w przyszłości i skoordynowaniu ich w dalszej kolejności z pracami innych działów, szczególnie marketingu, ale również np. z działem obsługi mieszkańców i przedsiębiorców.

Działania obejmujące benchmarking w organizacjach publicznych to przede wszystkim koncentrowanie się na zarządzaniu jakością na podstawie norm ISO oraz na nieustannym podnoszeniu efektywności pracy instytucji państwowych (w tym również miejskich). Benchmarking w obrębie miast to także doskonałe narzędzie analiz porównawczych między nimi jako produktami, tzw. megaproduktami, które muszą zostać zauważone i „sprzedane” turystom, inwestorom oraz ich własnym mieszkańcom. Zadowolenie mieszkańców z poziomu ich życia, kierunków rozwoju miasta, w którym mieszkają, priorytetów, jakimi kieruje się ono przy wyborze inwestycji, stanowi kluczowy czynnik pozwalający na jego rozwój. Wraz z zadowoleniem mieszkańców i właściwym podejściem jego władz do pozyskiwa-

nia nowych inwestorów istnieją duże szanse na rozkwit miasta, z czym wiąże się m.in. imigracja zarówno kadry naukowej, jak i wysoko wykwalifikowanych pracowników średniego i wyższego szczebla przedsiębiorstw.

Działania benchmarkingowe implementowane na potrzeby rozwoju miast i regionów stanowią przesłankę do podjęcia szerokiej analizy tematycznej w zakresie poszukiwania wzorców do naśladowania.

Celem niniejszego artykułu jest zwrócenie uwagi, że tworzenie strategii marketingowej miast (ale także regionów) oraz określanie zadań dla wydziałów promocji miast powinno w pewnym stopniu opierać się nie tylko na analizie SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) własnej jednostki, ale również na przyrównaniu się do innych miast (regionów, subregionów) celem określenia, kto, co i jak robi lepiej.

## 2. Istota benchmarkingu

Benchmarking jest metodą poszukiwania wzorcowych sposobów postępowania, umożliwiającą osiągnięcie lepszych wyników przez uczenie się od innych [Czekaj 1995, s. 5]. Stanowi on ciągły, systematyczny proces polegający na konfrontowaniu własnej efektywności mierzonej produktywnością, jakością i doświadczeniem z wynikami tych organizacji, które można uważać za wzór doskonałości [Karlóf, Östblom 1995, s. 7].

Benchmarking wiąże się zatem z wybraniem wzorcowego konkurenta, czyli firmy, z którą sukcesywnie porównuje się dane przedsiębiorstwo i ocenia rozwój sytuacji. Konkurent ten stanowi pewien układ odniesienia przy ocenie obecnej i przyszłej pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Można ustalić jednego wzorcowego konkurenta dla całego przedsiębiorstwa lub też znaleźć takich konkurentów dla poszczególnych dziedzin działalności. Na ogół benchmarking stosuje się w zakresie organizacji funkcjonowania firmy (np. w systemach motywacyjnych, informacyjnych), procesów produkcyjnych, sposobów projektowania oraz wdrażania nowych rozwiązań, właściwości produktu i rozwiązań projektowych, a także innych aspektów funkcjonowania firm, takich jak marketing, serwis czy zarządzanie kadrami [Rychlewski 1998, s. 2].

Benchmarking to proces uczenia się organizacji poprzez porównywanie się z innymi, z reguły lepszymi od siebie, w konkretnym obszarze działań. Amerykańskie Centrum Produktywności i Jakości (American Productivity and Quality Center) definiuje to pojęcie w następujący sposób: „Benchmarking jest procesem ciągłego mierzenia i porównywania organizacji z liderami odnoszącymi sukces w działalności gospodarczej w dowolnym miejscu na ziemi po to, aby zdobyć informacje, które pomogą danej organizacji podejmować działania na rzecz poprawy skuteczności działania” [Anderson 1995, s. 212]. Jego praktyczne wykorzystanie ma służyć m.in. następującym celom [Urbaniak 1999, s. 20]:

- określaniu wymagań klientów,
- ustalaniu efektywnych celów i zamierzeń,
- opracowaniu czasowych kryteriów produktywności,
- uzyskaniu większej produktywności,
- ustalaniu najlepszych wzorców w danej dziedzinie.

### 3. Charakterystyka analizy benchmarkingowej

W zależności od obszarów poszukiwań obszarów wzorcowych można wyróżnić następujące typy benchmarkingu:

- Benchmarking wewnętrzny – zakłada porównania międzyzakładowe (międzywydziałowe lub nawet między miastami) w celu naśladowania najbardziej pożądanых wzorów (podążanie za najlepszymi w celu osiągnięcia sukcesu). Ze względu na łatwość dostępu do danych pozwala on na szybkie ukazanie różnic wewnętrznych i znalezienie jednostek (funkcji, procesów, metod itp.), które mogą stać się benchmarkami, czyli wzorcami w dalszym postępowaniu ulepszającym. Przeprowadzenie benchmarkingu wewnętrznego jest podstawą do rozpoczęcia benchmarkingu zewnętrznego, a więc konkurencyjnego, funkcjonalnego lub ogólnego.
- Benchmarking zewnętrzny dzieli się na:
  - Benchmarking konkurencyjny. Jest to najtrudniejszy rodzaj benchmarkingu z tego względu, iż konkurenci otaczają swoje wzorcowe rozwiązania tajemnicą i niechętnie dzielą się tymi wiadomościami ze swoimi potencjalnymi konkurentami. Okazuje się, że łatwiej jest uzyskać informacje na temat metod dochodzenia do wzorcowych rozwiązań, zwłaszcza jeżeli istnieje możliwość wymiany tych informacji między konkurentami. Często pośrednikami w takich transferach informacji są firmy konsultingowe. W tym rodzaju benchmarkingu należy zwrócić uwagę na wielkość porównywanych jednostek i skalę ich działań (np. nie byłoby sensowne porównywanie rozwiązań logistycznych w przedsiębiorstwach wytwarzających ten sam produkt, ale w zupełnie innej skali).
  - Benchmarking funkcjonalny. Benchmarking ten polega na poszukiwaniu możliwości udoskonalenia jakiejś funkcji realizowanej przez przedsiębiorstwo poza własnym sektorem. Nie powinny wówczas wystąpić przeszkody, które na ogół pojawiają się w przypadku benchmarkingu konkurencyjnego.
  - Benchmarking ogólny (horyzontalny). Jest to szczególny przypadek benchmarkingu funkcjonalnego. Okazuje się bowiem, że istnieją procedury (procesy), które mogą przebiegać analogicznie, niezależnie od charakteru instytucji, w których są realizowane (np. proces informacyjny związany z przyjęciem i realizacją zamówienia klienta). W tym wypadku można w dowolnym sektorze działalności znaleźć wzorzec nadający się do bezpośredniej adaptacji.

Przystępując do realizacji poszczególnych działań benchmarkingowych, należy przeanalizować wszystkie za i przeciw poszczególnych typów tych działań w celu określenia techniki najbardziej pożądanej w naszej sytuacji (zob. tab. 1).

Benchmarking zewnętrzny można również podzielić na [Oblój 1993, s. 45]:

1. Benchmarking strategiczny, który polega na stałym porównywaniu firmy z liderem branży pod względem strategii działania, obsługiwanych rynków i segmentów, poziomu inwestycji, stopy zysku, rentowności, struktury kosztów,

zwrotu zainwestowanego kapitału, jakości wyrobów itp. Pożądanym efektem strategicznym jest dorównanie liderowi.

Tabela 1. Zalety i wady wdrażania różnych rodzajów benchmarkingu

Rodzaje benchmarkingu	Zalety	Wady
Wewnętrzny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• łatwy dostęp do danych</li> <li>• dobre wyniki w warunkach dywersyfikacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zawężone pole widzenia</li> <li>• uprzedzenia w firmie</li> </ul>
Zewnętrzny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• istotne informacje</li> <li>• porównywalność wyrobów i procesów</li> <li>• dokładne określenie pozycji konkurencji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trudny dostęp do danych</li> <li>• niebezpieczeństwo powielenia wąskich praktyk branżowych</li> </ul>
Funkcjonalny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• innowacyjność rozwiązań</li> <li>• relatywnie łatwy dostęp do danych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stosunkowo trudne wdrażanie</li> <li>• czasochłonna analiza</li> </ul>
Ogólny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• relatywnie łatwy dostęp do danych</li> <li>• innowacyjność</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stosunkowo trudne wdrażanie</li> </ul>

Źródło: [Martyniak 1997, s. 188].

2. Benchmarking proceduralny, który polega na starannej diagnozie procedury organizacyjnej firmy (np. szkolenia pracowników, ściągania należności, atestacji wyrobów, dystrybucji) i odniesieniu jej do sposobu realizacji tej procedury przez liderów rynkowych w dowolnej branży.
3. Benchmarking marketingowy, polegający na systematycznym badaniu i porównywaniu opinii nabywców na temat jakości i istotnych cech wyrobów firmy z opiniami o wyrobach firm konkurencyjnych. Celem jest dorównanie liderowi, a nawet jego prześcignięcie. W ramach benchmarkingu marketingowego występuje również benchmarking powiązań. Polega on na współpracy przedsiębiorstwa z klientami, co ma na celu wytworzenie takich metod działania, które – koncentrując się na usługach i aspektach działania – mają dla klienta największą wartość.

Innym podziałem benchmarkingu jest:

- benchmarking procesów – obejmuje przebiegi, sposoby organizacji, schematy wykonawcze, programy, strategie, przepływy, badania i rozwój itp.,
- benchmarking wskaźników osiągnięć, dotyczący czasu przebiegów, kosztów, jakości, liczby braków, parametrów finansowych i innych.

P. Kohler wyróżnia siedem podstawowych etapów benchmarkingu, a mianowicie:

- 1) określenie przedmiotu benchmarkingu,
- 2) określenie najistotniejszych zmiennych, które będą badane,
- 3) określenie najlepszych w swojej klasie przedsiębiorstw,

- 4) ocenę sprawności funkcjonowania tych przedsiębiorstw,
- 5) własną ocenę sprawności funkcjonowania,
- 6) określenie programów i działań w celu zniwelowania luki,
- 7) wdrażanie i monitorowanie rezultatów.

Dokonując analizy i wykorzystując jej wyniki w usprawnianiu działalności, należy wziąć pod uwagę pewne zalecenia sformułowane przez H. Armstronga. Rady te brzmią następująco:

- Równanie do najlepszych może się okazać najbardziej efektywne, kiedy firma ma jasną wizję kierunku, w jakim zmierza, i przejrzyste strategie realizacji tej wizji. Jeżeli nawet wyniki osiągane przez różne firmy są porównywalne, to sposoby ich osiągnięcia mogą się znacznie różnić. Dlatego też porównywanie powinno obejmować nie tylko rezultaty, ale także procesy, które do nich doprowadziły.
- To, co sprawdziło się w jednej firmie, nie zawsze musi sprawdzić się w innej.
- Nawet wtedy, gdy uzyska się rzetelne informacje z wielu źródeł, potrzebne będą duże umiejętności, aby przełożyć je na założenia dające się zastosować we własnej firmie.

Należy się upewnić, że dane przekazywane przez inne przedsiębiorstwa (na nasze potrzeby: miasta, regionu) odzwierciedlają wyniki osiągane w rzeczywistości, a nie zamierzenia na przyszłość.

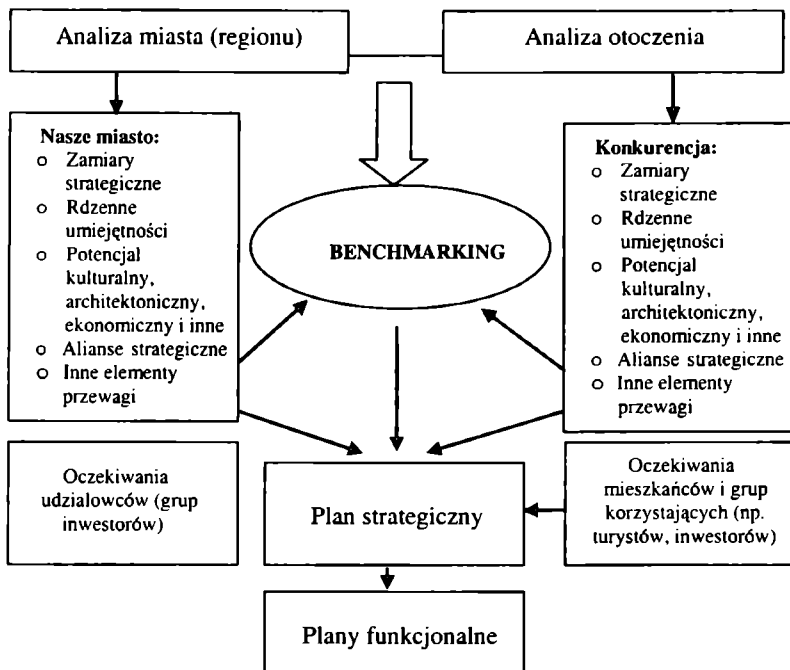
#### 4. Zakres analizy benchmarkingowej na potrzeby rozwoju miasta (regionu)

W zależności od zakresu analizy i procedur postępowania w zakresie rozwoju i promocji miasta można przyjąć poniższy schemat działania (rys. 1) w celu zdiagnozowania konkurentów i wdrożenia postępowania usprawniającego rozwój miasta (regionu).

Tabela 2. Porównanie silnych i słabych stron z konkurentem(ami)

Ranking porównawczy	Nasza istotna słabość	Słabość	Porównywalna sytuacja	Silna strona	Nasza zdecydowanie silna strona
Marketing					
Finanse					
Personel					
Walory regionalne i środowiskowe					
Zorganizowanie na potrzeby oczekiwań ludności					

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Oblój 1992, s. 45].



Rys. 1. Miejsce benchmarkingu w planowaniu rozwoju miasta

Źródło: opracowanie własne.

Natomiast tab. 2, według której możemy zdiagnozować obecny stan badanego „obiekту” i na podstawie wyników przyjąć i zastosować odpowiednie programy restrukturyzacyjne, ma na celu zobrazować naszą sytuację oraz porównywalną bądź pożądaną sytuację u konkurentów, których chcemy brać za wzór.

## 5. Przykład stosowania benchmarkingu w polskich miastach

Zmiany, zachodzące poza granicami kraju są z opóźnieniem adaptowane na polskim gruncie. Choć metoda rozwoju usług w administracji publicznej jest popularna w Stanach Zjednoczonych przynajmniej od połowy lat dziewięćdziesiątych, to uczenie się poprzez porównywanie się z najlepszymi także jest obecne od długiego czasu w praktyce zarządzania administracją publiczną w Polsce [www.umbrella.org.pl 20.10.2003].

Programy uruchamiane przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji mają za zadanie stworzenie otoczenia do stałego podnoszenia jakości i efektywności administracji publicznej (na poziomie lokalnym oraz regionalnym).

W naszym kraju, jak można przypuszczać, jest mało działań marketingowych na podstawie porównań z innymi miastami. Takie analizy wymagają pewnych nakładów finansowych celem określenia precyzyjnie własnej pozycji wśród mieszkańców, inwestorów czy turystów. Dopiero potem możliwe jest dokonanie wybo-

ru właściwego partnera-miasta, które będzie pasować profilem do danego miasta. Z tym wiąże się również kwestia pokrycia kosztów związanych z uzyskaniem podobnych danych od partnera (miasta), aby mieć materiał do porównań, analiz i wyciągnięcia wniosków.

Wśród władz polskich miast istnieje silna świadomość konieczności zarządzania miastami, gminami, powiatami czy województwami na bazie merytorycznie przygotowanych strategii czy innych opracowań analitycznych. Rozwój polskich samorządów na poziomie miejskim, gminnym czy powiatowym zaobfitował w liczne opracowania charakteryzujące daną jednostkę terytorialną, jej krótko- i długoterminowe cele. Przygotowanie takich dokumentów stawia przed danymi instytucjami konieczność przeprowadzenia odpowiednich analiz z wykorzystaniem własnego zaplecza osobowego lub z pomocą instytucji doradczych czy naukowych. W tym obszarze można się dopatrywać możliwości związanych z przeprowadzeniem procesu benchmarkingu. Przykładem takiego opracowania może być dokument przygotowany dla powiatu chrzanowskiego, zatytułowany „Diagnoza i projekcja sytuacji społeczno-ekonomicznej powiatu chrzanowskiego”. Wykorzystując założenia porównań benchmarkingowych, zespół opracowujący diagnozę wyodrębnił sześć czynników, które poddał analizie w odniesieniu do ich poziomu w innych konkurujących powiatach. W wyniku prac zespołu ekspertów utworzono hierarchiczną listę istotnych czynników, które decydują i powinny decydować o przewadze konkurencyjnej danego powiatu. Do czynników tych należą:

- położenie geograficzne i połączenia komunikacyjne,
- przychylność i operatywność lokalnych władz,
- bliskość rynków zbytu i centrów zaopatrzenia,
- dostępność odpowiedniej infrastruktury technicznej,
- jakość lokalnych kadr [*Diagnoza i projekcja... 2000*, s. 84].

W wyniku przeprowadzenia krytycznej oceny wyodrębnionych czynników względem innego, konkurencyjnego powiatu uzyskano odpowiedź na pytania, w jakich obszarach powiat powinien zwiększyć swoją aktywność, lokować kolejne inwestycje i zwracać uwagę władz gminnych i wojewódzkich.

Rozłożenie pozycji konkurencyjnej danego powiatu (ten sam schemat można odnieść również do miasta) na poszczególne obszary analizy pozwala określić, gdzie konieczna jest interwencja, w którym miejscu działania marketingowe powinny silniej zaistnieć, a gdzie ich intensywność jest odpowiednia. Działy marketingu mogą wykorzystywać i eksponować atuty powiatu (miasta) w kampaniach informacyjno-reklamowych. Proces ten powinien być cykliczny, ponieważ po wprowadzeniu czynności, mających na celu poprawę położenia powiatu względem konkurencji w wybranych dziedzinach, należy skorygować działania, otrzymując informacje dotyczące ponownego porównania.

Innym przykładem zastosowania benchmarkingu w zarządzaniu jednostką samorządową – miastem jest miasto stołeczne Warszawa. W wyniku podjętej decyzji o realizacji przedsięwzięcia pod nazwą „Audyt zrównoważonego rozwoju Warszawy” jednym z jego obszarów jest procedura benchmarkingu. Mimo że główny nacisk został w tym wypadku położony na benchmarking wewnętrzny,

zorientowany na wewnętrzne jednostki urzędu i dokonywanie porównań między nimi, to także w myśl idei benchmarkingu miasto Warszawa zostanie poddane analizie porównawczej z innymi miastami. Można przypuszczać, że przykład stolicy będzie początkiem podobnych działań realizowanych przez inne miasta w Polsce.

Efektom wprowadzenia w miastach (ale także w innych jednostkach samorządu terytorialnego) procesu benchmarkingu jest wiele korzyści. Wśród nich można wymienić: szybsze reagowanie na potrzeby „klientów” miasta, łatwa identyfikacja pozycji danego miasta względem konkurencji, określenie standardów panujących w otoczeniu, realizacja skuteczniejszych kampanii marketingowych oparta na rzetelnych danych pochodzących z analiz benchmarkingowych, poprawa funkcjonowania obszarów zaniedbywanych przez miasto, łatwiejsze określanie priorytetów na najbliższy okres, a także wytworzenie w pracownikach administracji potrzeby ciągłego rozwoju własnego urzędu i siebie samych, co powinno się przełożyć na wzrost konkurencyjności danego miasta (gminy, powiatu).

## 6. Model benchmarkingu w działaniach marketingowych miasta

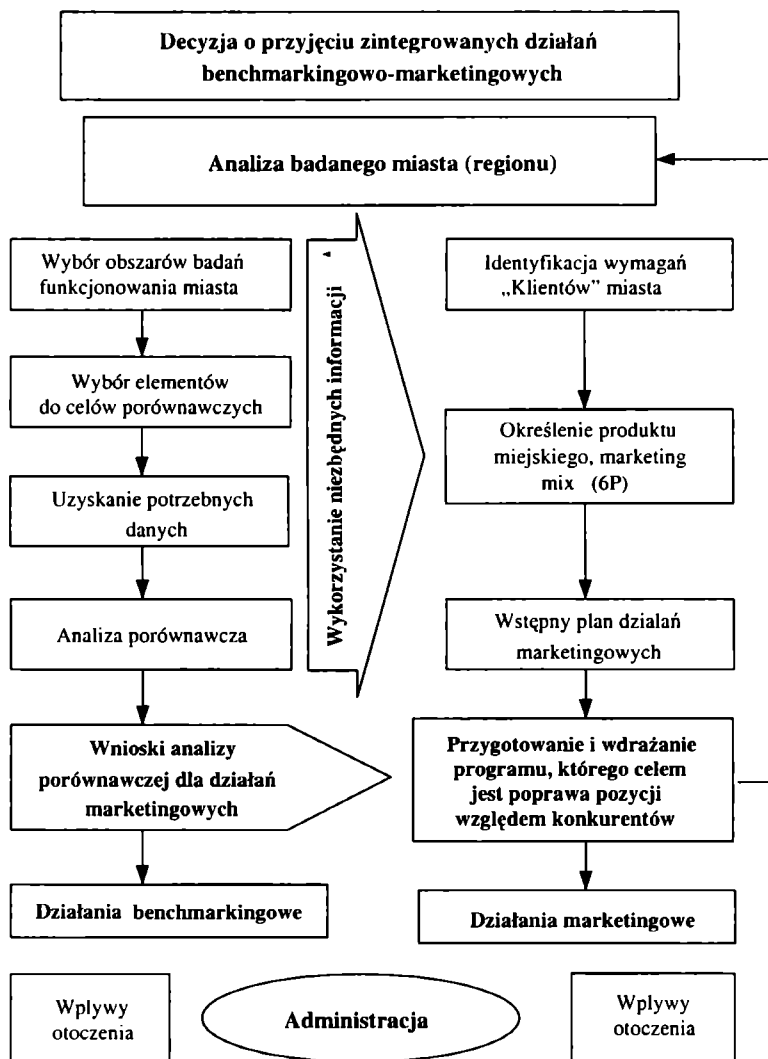
Miasto w swojej wielofunkcyjności poszukuje sposobu zaspokojenia potrzeb swoich „klientów” – mieszkańców, turystów i inwestorów. Ale zadanie jest tym trudniejsze, że miasto to także społeczeństwo w nim mieszkające, o bogatym zróżnicowaniu demograficznym i ekonomicznym, które nie zawsze ma te same oczekiwania i wymagania wobec miasta jako „instytucji” gospodarczej.

Ze względu na to, że w polskich miastach na poziomie lokalnym działania marketingowe (w tym promocyjne) nie stanowią najwyższego priorytetu, w tym przypuszczalnie nie są również stosowane żadne narzędzia projekcyjne, określające przyszłe problemy i zadania, przed jakimi będzie stać miasto za dziesięć czy pięćdziesiąt lat, ważna może się stać możliwość korzystania z porównań z innymi miastami z krajów bardziej rozwiniętych. Oparcie się na metodach i narzędziach, jakimi posługiwały się inne miasta, może ułatwić to określenie zadań dla jednostek odpowiedzialnych za marketing przy znacznie niższych kosztach.

Odpowiednie współdziałanie w ramach urzędu miejskiego między osobami pracującymi w marketingu a osobami zajmującymi się benchmarkingiem może zapewnić stworzenie bliższych rzeczywistości programów działania, integrujących cele marketingowe z celami strategicznymi miasta. Ponieważ władze polskich miast dopiero zaczynają wprowadzać w większym lub mniejszym stopniu zasady benchmarkingu w procedury działania urzędów, nie ma personelu, który specjalizowałby się w tej dziedzinie. Rozwiązaniem takiej sytuacji jest możliwość skorzystania z usług firm doradczych, które takie analizy benchmarkingowe mogą przygotować, jak to się dzieje w przypadku miast Europy Zachodniej.

Przedstawiony model (rys. 2) może stanowić propozycję dla miast o słabiej rozwiniętych strukturach marketingowych, mogących wykorzystać bogate kontakty z innymi miastami-partnerami do zebrania cennego materiału do analiz porównawczych. Benchmarking może więc stanowić cenne narzędzie służące przygotowaniu rozwoju strategicznego miasta (regionu).





Rys. 2. Schemat działań benchmarkingowych w ustalaniu strategii miasta (regionu)

Źródło: opracowanie własne.

## 7. Zakończenie

Szeroko stosowane metody marketingowe w rzeczywistości gospodarczej nie pozostają bez echa również w procesach dostosowawczych działalności podmiotów komunalnych i administracji szczebla lokalnego. Dlatego niezbędne są metody doskonalenia w zakresie promowania i prezentowania atrakcyjności miast i regionów Polski dla przysporzenia korzyści inwestycyjnych, a tym samym ich rozwoju i

zbliżania się do podobnych rozwiązań w krajach Unii i na świecie. Jednakże istotą staje się zachowanie tożsamości, specyfiki kultury i obyczajowości danego regionu.

## Literatura

- Anderson B. (1995), *Benchmarking*, „Performance Management”, Chapman & Hall, London.
- Czekaj J. (1995), *Benchmarking - metoda racjonalizacji organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”.  
*Diagnoza i projekcja sytuacji społeczno-ekonomicznej powiatu chrzanowskiego* (2000), Uniconsul.
- Karlóf B., Óstblom S. (1995), *Benchmarking*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa.
- Martyniak Z. (1997), *Organizacja i zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków.
- Oblój K. (1992), *Strategiczna diagnoza firmy*, „Businessman Magazyn”, nr 10.
- Oblój K. (1993), *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Rychlewski C. (1998), *Wygrać mogą mądrzy i leniwi*, „Prawo i Gospodarka”.
- Urbaniak M. (1999), *Benchmarking - sztuka kopiowania*, „Manager”, nr 1.
- [www.umbrella.org.pl](http://www.umbrella.org.pl) 20.10.2003.

## BENCHMARKING AS MODERN INSTRUMENT OF PROMOTION OF CITY AND REGIONS

### Summary

Cities (region), should lead marketing activity in foothold about objective data competing between them, which (who) allow to define site in accordance with other cities „market” city, among others, investment attractiveness in respect, tourist, communication etc. translation of benchmarking is one of such manner of getting data and executing of comparative analysis in accordance with other cities of competitors.