

W ostatnich latach obserwuje się znaczny wzrost zainteresowania tematyką nowoczesnych koncepcji zarządzania, w tym benchmarkingiem. Pod obco brzmiącą nazwą kryje się filozofia działania oparta na uczeniu się od najlepszych, poprzez porównywanie stosowanych rozwiązań i adaptowanie najlepszych w skali branży, a nawet świata praktyk. Benchmarking w swoim założeniu jest procesem ciągłym, zorientowanym na doskonalenie.

Przedmiotem badań może być praktycznie każdy obszar przedsiębiorstwa – zarówno twardy (np. finanse, struktura), jak i miękki (np. styl zarządzania, obsługa klienta).

Niestety pozorna prostota koncepcji powoduje, że wielu menedżerów zbyt swobodnie podchodzi do tematu i popełnia szereg klasycznych błędów. W konsekwencji nowoczesna filozofia działania, która miała być źródłem wzrostu i sukcesu firmy, staje się gwoździem do jej trumny.

Zarówno literatura przedmiotu, jak i praktyka biznesu dostarczają szeregu potencjalnych pułapek, na które mogą natrafić firmy. Jak się okazuje, na każdym etapie postępowania, w ramach benchmarkingu (nie wyłączając faz przygotowawczych), mogą pojawić się problemy. Co więcej, często sedno sprawy nie leży w samej koncepcji, ale w ogólnych błędach w zarządzaniu, podejściu do zagadnienia wprowadzania zmian itp.

Głównym błędem jaki w ramach benchmarkingu popełniają menedżerowie to angażowanie się w projekt benchmarkingowy bez odpowiedniego przygotowania. Niezrozumienie koncepcji, powierzchowne stosowanie się do jej zaleceń będzie rzutować na każdy kolejny etap działania i uniemożliwi generowanie przez proces wartości dodanej. Zdarza się również, że pracownicy których dotyczą wprowadzane zmiany nie są uprzedzani o takich planach. Taka sytuacja generuje opór i bunt lub obojętności i braku zaangażowania zespołu.

Chcąc zapewnić firmie optymalnie opracowane rozwiązania, należy wyznaczyć specjalny zespół benchmarkingowy, który skoncentruje swoje działania na tym jednym temacie. Menedżerowie firm popełniają błąd obciążając pracowników, którzy mają już swoje obowiązki służbowe, dodatkowym ciężarem, wymagającym ogromnego zaangażowania. W przypadku firm, które rozpoczynają dopiero swą przygodę z benchmarkingiem, warto także uwzględnić zaangażowanie wsparcia z zewnątrz. Ogromna, zróżnicowana wiedza, doświadczenie, obiektywizm i dystans konsultantów zewnętrznych decydują o podnoszeniu jakości zespołu benchmarkingowego. Kolejnym zagrożeniem jest przekonanie menedżera o istnieniu idealnego rozwiązania, które w prosty sposób można przełożyć na realia firmy. Istnienie najlepszych praktyk branżowych wcale nie musi oznaczać, że każda organizacja może je z powodzeniem stosować. Turbulentne otoczenie, złożoność i odmiennosć warunków (wewnętrznych i zewnętrznych) w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo powoduje, że rozwiązania stosowane przez liderów mogą być jedynie wskazówką, punktem wyjścia. Ostateczne działanie, które zostanie wdrożone musi być autorskie, dopracowane i indywidualnie dostosowane pod każdym względem.

Kwestią, która nastrocza wielu problemów jest także dobór odpowiedniego partnera benchmarkingowego. Jak pokazuje praktyka sukces firmy może być jedynie tymczasowy, a pionierzy rynku po zachłystnięciu się swym sukcesem szybko mogą spaść na dno. Dlatego należy porównywać się z najlepszymi, ale także analizować przypadki, firm bankrutujących lub takich, które w przeszłości radziły sobie bardzo dobrze, a obecnie przechodzą kryzys. Trzeba unikać nadmiernego generalizowania i wyciągania wniosków z niereprezentatywnych danych. Wybór partnera benchmarkingowego powinien być przemyślany i poprzedzony wnikliwą analizą pod kątem wybranych kryteriów. Ponadto współpraca z podmiotem zewnętrznym zawsze powinna opierać się na stosownych uregulowaniach prawnych. Uzgodnienia ustne mogą być nieścisłe i trudne do weryfikacji. Pisemne umowy gwarantują względną stałość współpracy i określają prawa i obowiązki stron. Stąd stanowią zabezpieczenie i punkt odniesienia w razie wystąpienia sytuacji spornych. Brak odpowiednich dokumentów może skutkować zerwaniem współpracy w trakcie procesu, kiedy poniesione są już określone koszty. Z drugiej strony należy pamiętać, że współpraca w ramach benchmarkingu jest bardzo specyficzna. Partner decyduje się udostępnić podmiotowi zewnętrznemu nieraz szczegółowe i cenne dane. Dlatego kooperacja musi opierać się na dobrych, partnerskich stosunkach i obopólnej korzyści.

Dobór odpowiedniego partnera to jednak nie wszystko. Krytycznym jest znalezienie dobrego rozwiązania. Sukces

danej firmy nie oznacza, że każdy jej obszar funkcjonuje bez zarzutu i może stanowić benchmark. Niektóre praktyki, z pozoru skuteczne i atrakcyjne, mogą okazać się zgubne w dłuższym czasie. Zwłaszcza w przypadku benchmarkingu wewnętrznego, liderzy zespołu są podatni na kopiowanie błędnych rozwiązań. Wynika to z faktu, że są one często łatwo dostępne i identyfikowalne oraz stosunkowo prosto kopiowalne.

Benchmarking jako koncepcja zarządzania nie sprowadza się do zwykłej analizy porównawczej. Samo badanie najlepszych praktyk, zbieranie danych liczbowych nie wyczerpuje podstawowych założeń. Analiza partnera benchmarkingu stanowi tylko jeden z etapów postępowania. Po niej następuje szereg działań o wiele bardziej skomplikowanych i wymagających kreatywności i doświadczenia. Nowo tworzone bazy danych stanowią merytoryczne wsparcie i wstęp do opracowywania koncepcji zmian. Same w sobie nie generują wartości dodanej dla przedsiębiorstwa.

Dążąc do upraszczania procesu benchmarkingu wiele firm popełnia krytyczny błąd i opiera swe porównania na wyrwanych z kontekstu wskaźnikach. Owe wskaźniki, czyli benchmarki, mogą się okazać nieadekwatne do danego rynku lub sektora. Mogą one reprezentować dane pochodzące od podmiotów o innym rozmiarze działalności. Wszystkie wykorzystywane w benchmarkingu dane powinny być analizowane kompleksowo. Poza aspektami ilościowymi, twardymi zawsze należy uwzględniać obszary jakościowe, miękkie. Mimo, że teoretyczne założenia koncepcji benchmarkingu są stosunkowo jasne i przejrzyste, w praktyce proces jest równie złożony, jak w przypadku innych filozofii działania. Każde przedsięwzięcie należy podejmować będąc świadomym możliwych szans i korzyści, przy jednoczesnym uwzględnianiu problemów i ograniczeń, jakie mogą się pojawić.

Kolejnym błędem popełnianym przez firmy bez doświadczenia w benchmarkingu jest koncentrowanie się na redukcji i zapominanie o budowaniu. Traktując koncepcję jako narzędzie cięcia kosztów bagatelizuje się znaczenie klienta i jakości świadczonych usług. Benchmarking ma na celu udoskonalić funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Nie zawsze oznacza to redukcję kosztów. Najlepsze praktyki nieraz wymagają ogromnych nakładów różnych zasobów – w tym finansowych. W początkowej fazie procesu benchmarkingu (diagnoza przedsiębiorstwa) należy, obok obszarów generujących najwięcej problemów, wskazać możliwości firmy. Może się bowiem okazać, że jednostki nie stać na bycie numerem jeden, więc budowanie pozycji i przewagi rynkowej powinno odbywać się metodą drobnych kroków.

Na drugim końcu skali pojawiają się firmy, które chcąc kompleksowo realizować założenia benchmarkingu koncentrują się na zbyt wielu aspektach na raz. Możliwe jest wdrażanie koncepcji we wszystkich obszarach działalności firmy (jednak nie zawsze jest to konieczne i uzasadnione), ale nie może się to odbywać w jednym czasie. Nadmierna złożoność projektu powoduje trudności w jego realizacji i może doprowadzić do fiaska działań usprawniających. Należy przecież pamiętać, że wyznaczony zespół benchmarkingowy jest grupą skończoną i ma ograniczone możliwości percepcji. W sytuacji, gdy konieczne jest wprowadzanie zmian systemowych należy je odpowiednio dzielić na cele pośrednie i realizować stopniowo. Nadmierna koncentracja na szczegółach i nieumiejętność priorytetyzowania danych prowadzi do zasypywania zespołu masą informacji nie do przerobienia.

Poza tym, że firmy wybierają za dużo lub za mało obszarów, które wymagają usprawnień, często także wybierają te obszary nierozważnie. Niezadowolające funkcjonowanie danego aspektu w firmie nie jest jedynym kryterium jego wyznaczenia do objęcia procesem benchmarkingu. Szczególną ostrożność należy zachować w przypadku obszarów miękkich i nieuchwytnych. Mogą one generować ogromne bariery na etapie zbierania danych. I tak na przykład komunikacja wewnętrzna jest czymś tak enigmatycznym, że nawet najściślejsze umowy z partnerem benchmarkingowy nie zapewnią sukcesu w badaniu jej. Nie oznacza to, że obszarów jakościowych nie da się zbadać i opisać. Jest to po prostu bardzo trudne, czaso- i kapitało- chłonne, przy czym nie ma żadnych gwarancji powodzenia. Należałoby więc, na przykład, skoncentrować się na wybranych fragmentach (proces przekazywania informacji, systemy wspierające komunikację itp.).

Tak, jak w przypadku każdego innego działania, także w, z pozoru prostym, benchmarkingu można popełnić określone

błędy, których listy nie wyczerpuje w pełni dana praca. Wskazówką dla menedżerów decydujących się podjąć trud wdrażania wspomnianej koncepcji zarządzania jest podejście sytuacyjne i racjonalizm działania. Każdy przypadek jest indywidualny i „wszystko zależy od wszystkiego”. Stąd proste rozwiązania są jedynie mitem i to groźnym – jeżeli ktoś w niego wierzy. W miarę nabywania doświadczenia nabiera się także wprawy. Nie należy się jednak zrażać problemami i drobnymi błędami, zwłaszcza popełnianymi na początku. Posiłkując się dorobkiem teoretycznym i doświadczeniem innych firm, liderzy przedsiębiorstw powinni kształtować swoją własną, zindywidualizowaną filozofię i metodykę działania. Najbardziej skuteczni mają szansę stać się w przyszłości wzorem dla kolejnych przedsiębiorstw.

Autor: Aneta Surmiak, **IPO.pl**