



Benchmarking,

Benchmarking -

- jest to metoda porównania własnych rozwiązań z najlepszymi oraz ich udoskonalanie przez uczenie się od nich lepszych metod rozwiązywania problemów oraz sposobów osiągnięcia celów.



Wzorzec do benchmarkingu

- lider w konkretnej działalności;
- firma, która będzie miała podobną skalę i zakres działania.

Procedura benchmarkingu

Etap	Składowe etapu
Planowanie	<ul style="list-style-type: none">• Identyfikacja przedmiotu porównań• Znalezienie przedsiębiorstwa do porównań• Wybór sposobów zbierania danych i zebranie danych
Analiza	<ul style="list-style-type: none">• Ustalenie obecnych odchyłeń• Ustalenie poziomu przyszłych wyników
Integracja	<ul style="list-style-type: none">• Rozpowszechnianie rezultatów benchmarkingu• Ustalenie celów funkcjonalnych
Implementacja	<ul style="list-style-type: none">• Budowa planów wdrożenia• Rzeczywista implementacja połączona z monitorowaniem jej postępu
Okres dojrzałości	<ul style="list-style-type: none">• Osiągnięcie przywództwa• Całkowite włączenie najefektywniejszych metod do prowadzonej działalności

Rodzaje benchmarkingu

- **Produktowy** – strategia imitacji w dziedzinie produktu. Dotyczy stopnia zaspokojenia potrzeb klienta, zastosowanej technologii, rozwiązań konstrukcyjnych itp.
- **Funkcjonalny** – poszukiwanie punktów odniesienia dla poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa np. zarządzanie jakością, logistyka;
- **Procesowy** – analiza procesów liderów rynkowych pod względem kosztów oraz sposobów kreowania wartości dla klienta,
- **Organizacyjny** – usprawnianie struktur organizacyjnych;
- **Strategiczny** – porównanie najwyższych poziomów zarządzania w celu zidentyfikowania kluczowych czynników sukcesu;

Rodzaje benchmarkingu, c.d.

- **Wewnętrzny** – porównywanie tych samych funkcji w różnych komórkach tego samego przedsiębiorstwa;
- **Konkurencyjny** – wyjście z porównaniami do otoczenia. Porównanie z bezpośrednimi rywalami. Jest to najtrudniejszy rodzaj benchmarkingu z uwagi na to, że konkurenci niechętnie ujawniają informacje na temat swoich rozwiązań, a wręcz otaczają je tajemnicą;
- **Ogólny (horyzontalny)**- porównanie procedur i procesów , które mogą przebiegać identycznie, niezależnie od branży i charakteru instytucji w której są realizowane.

Podziału benchmarkingu ze względu na kryterium czasowe

- **Benchmarking jednorazowy** – kiedy dokonuje się jednorazowej wymiany informacji i po osiągnięciu zamierzonego celu proces ten się kończy. Jest relatywnie tani, ale nie przyczynia się do ciągłego doskonalenia.
- **Benchmarking systematyczny** – stanowi część systemu zarządzania i jest wykorzystywany w sposób ciągły do poprawy wyników. Jest kosztowny ale wzmacnia proces ciągłego doskonalenia.

Analiza piramidalna rodzajów benchmarkingu



Wady i zalety benchmarkingu

Rodzaj bench.	Zalety	Wady
Wewnętrzny	<ul style="list-style-type: none">• Względnie łatwy dostęp do informacji,• Dobre wyniki w zróżnicowanych przedsiębiorstwach	<ul style="list-style-type: none">• Zawężone pole widzenia• Uprzedzenia w firmie
Konkurencyjny	<ul style="list-style-type: none">• Pozyskanie istotnych informacji• Porównywalność produktów lub procesów• Względnie wysoka akceptacja ze strony załogi• Możliwość określenia swej pozycji wśród konkurencji	<ul style="list-style-type: none">• Trudności w pozyskaniu wiarygodnych danych• Niebezpieczeństwo kopiowania wąskich praktyk branżowych
Funkcjonalny	<ul style="list-style-type: none">• Względnie duża możliwość znalezienia innowacyjnych rozwiązań• Zwiększenie udziału załogi w poszukiwaniu nowych idei	<ul style="list-style-type: none">• Stosunkowo trudne wdrożenie• Problem porównywalności• Czasochłonna analiza

Ograniczenia benchmarkingu

- Przez naśladownictwo jedynie minimalizuje się dystans do konkurencji, a nie uzyskuje przewagi,
- Powoduje ograniczenie innowacyjności i kreatywności,
- Mogą wystąpić poważne trudności w uzyskaniu potrzebnych danych,
- Zebranie informacji wymaga dużego wysiłku, czasu i kosztów,
- Istnieją etyczne i prawne ograniczenia w pozyskiwaniu informacji,
- Znacznie trudniej przeprowadza się benchmarking usług niż produktów,
- Ograniczenie do rozwiązań operacyjnych da jedynie krótkotrwałą poprawę.



Outsourcing

- *„Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili i powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto robi to lepiej niż my”.*

■ *Henry Ford*

Outsourcing - definicje

- *Outside-resource-using* = wykorzystanie zasobów zewnętrznych.
- Przedsięwzięcie, polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym.

Cele outsourcingu

- Zmniejszenie kosztów własnej działalności,
- Usprawnienie zarządzania,
- Poprawa jakości realizacji funkcji,
- Dostęp do nowoczesnych technologii i *know-how*,
- Zwolnienie zasobów własnych do innych celów,
- Uzyskanie dostępu do zasobów, którymi organizacja nie dysponuje,
- Przyspieszenie korzyści, jakie można uzyskać dzięki restrukturyzacji,
- Podział ryzyka między podmioty kooperujące w ramach outsourcingu.

Zasady jakimi należy kierować się przy wydzieleniu funkcji:


- Wydzielenie funkcji nie może być celem samym w sobie,
- Sporządzenie bilansu pozytywnych i negatywnych konsekwencji musi być poprzedzone wnikliwymi analizami,
- Sporządzony bilans konsekwencji musi być pozytywny dla obu stron,
- Decyzja o outsourcingu powinna być fachowo przygotowana i uzasadniona,
- Outsourcing powinien być realizowany według szczegółowego planu,
- Wydzielenie funkcji nie może prowadzić do osłabienia lub utraty kontroli nad prowadzoną działalnością,
- O. Powinien prowadzić nie tylko do zmiany zasad funkcjonowania wydzielonej funkcji, ale także organizacji macierzystej.

Główne cechy umowy outsourcingowej

- umowa długookresowa stała,
- jednorazowe wynagrodzenie za przygotowanie koncepcji oraz opracowanie i zestawienie systemów,
- wynagrodzenie stałe zryczałtowane lub proporcjonalne do zmiennego wolumenu,
- płatności regulowane w ratach miesięcznych,
- wynagrodzenie dodatkowe za każdą godzinę przepracowaną ponad limit lub za wolumen przetworzony ponad zadeklarowany limit dzienny lub miesięczny.

Rodzaje outsourcingu

- **Kontraktowy** - wydzielenie pewnej funkcji, bądź działalności ze struktury własnego zakładu i przekazanie jej do realizacji przez niezależny podmiot gospodarczy. Podstawą kontroli wydzielonej działalności jest, w tym przypadku, umowa outsourcingowa zawarta pomiędzy tym podmiotem, a zleceniodawcą.
 - Zalety: swoboda doboru wykonawcy, uproszczenie struktury organizacyjnej oraz specjalizacja.
 - Wady: konieczność zwolnień pracowników, ograniczenie możliwości kontroli realizacji funkcji powierzonych podmiotom zewnętrznym oraz różnice organizacyjne obu stron umowy outsourcingowej.



■ **Kapitałowy** - wydzielenie funkcji ze struktury firmy i przekazanie jej do realizacji przez podmiot powiązany z zakładem macierzystym. Podstawą kontroli wydzielonej działalności jest w tym przypadku zarówno umowa outsourcingowa, jak też nadzór właścicielski wynikający z powiązań kapitałowych.

- Zalety: unikanie zwolnień pracowników, możliwość kontroli realizowanych funkcji oraz brak niedopasowania kulturowego obu organizacji.
- Wady: ograniczona swoboda wyboru partnera outsourcingowego i ograniczenie zmiany sposobu działania.



Rodzaje outsourcingu ze względu na cel wydzielania:

- Naprawczy,
- Dostosowawczy,
- Rozwojowy.

Formy outsourcingu

- **Co-sourcing** czyli ściślejszą formę współpracy pomiędzy zleceniodawcą, a zleceniobiorcą. Może np. polegać na tym, iż działania outsourcingowe wykonują pracownicy zleceniodawcy, ale pod kierunkiem zleceniobiorcy.
- **Netsourcing** jest związany z usługami internetowymi. Firma może wynająć od innej serwer WWW i korzystać z zamieszczonych tam aplikacji. Jest to rozwiązanie o wiele tańsze niż samodzielne stworzenie i obsługiwanie serwera.

- **Insourcing** - przedsiębiorstwo lub inna jednostka organizacyjna rozwija jedną ze swoich wewnętrznych funkcji powyżej swoich własnych potrzeb, dla tej działalności tworzy zasoby znacznie przekraczające jej własne potrzeby i na zasadach umowy outsourcingowej obsługuje inne jednostki;
- **Inter-sourcing** jest utworzeniem nowej jednostki przez kilku zleceniodawców. Zajmuje się ona zbieraniem dla nich informacji, gromadzeniem danych; dysponuje wyspecjalizowaną wiedzą.

Formy outsourcingu

- **Outsourcing funkcji pomocniczych** polegający na przekazaniu podmiotowi zewnętrznemu realizacji funkcji takich jak ochrona budynków, administrowanie budynkiem, konserwacja sieci teleinformatycznej, itp.
- **Outsourcing funkcji administracyjno-zarządczych**, np. powierzenie jednostce zewnętrznej prowadzenia księgowości, ewidencji, archiwów, oceny, doboru i szkolenia kadr;
- **Outsourcing procesów** produkcyjnych i usługowych zarówno podstawowych, jak i pomocniczych, np. przekazanie zadań w zakresie konserwacji i przeglądu linii produkcyjnych, okresowych remontów technologicznych, sieci energetycznej, transportu, zarządzanie ryzykiem w instytucji w banku komercyjnym.

Potencjalne korzyści

- Redukcja kosztów,
- Powierzenie części organizacji firmy grupie fachowców, którzy wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem przewyższają zwykle naszych pracowników,
- Lepsze wykorzystanie potencjału czasu,
- Dostosowywanie się do wahań sezonowych,
- Długotrwałe partnerstwo z dostawcami;
- Większa stabilność opieki nad powierzonym majątkiem i funkcjami organizacyjnymi naszej firmy - brak uzależnienia od choroby, urlopu, opieki nad dzieckiem.

Potencjalne zagrożenia

- Pozbycie się funkcji, które mogą być ważne dla firmy ze strategicznego punktu widzenia,
- Zmniejszenie liczby dostawców,
- Kooperanci mogą nie zapewniać najwyższej jakości wyrobów,
- Obraz firmy ulega zatarciu wśród klientów,
- Posługiwanie się outsourcingiem do zwalniania niewygodnych pracowników .