

JOANNA ŚWIERK

Benchmarking we wdrażaniu strategicznej karty wyników

Benchmarking in implementing of the Balanced Scorecard

Wprowadzenie

W obecnych czasach przedsiębiorstwa, które chcą zbudować swój potencjał konkurencyjny, muszą korzystać z nowoczesnych metod i narzędzi zarządzania. Ustalanie celów strategicznych i analiza wypracowanych efektów finansowych biznesu bez dokonywania porównań z wynikami w branży staje się niewystarczająca. Przedsiębiorstwo zdobywa przewagę konkurencyjną tylko wtedy, gdy osiąga wyniki lepsze od swoich konkurentów. Pomocnymi narzędziami w tym jest *benchmarking* (w zakresie dokonywania porównań) oraz strategiczna karta wyników (w procesie ustalania i przekładania celów strategicznych na działania operacyjne).

1. Istota benchmarkingu

Benchmarking można zdefiniować jako proces polegający na twórczej adaptacji we własnej firmie wzorcowych rozwiązań wypracowanych przez inne organizacje, które są uważane za „najlepsze w swojej klasie”. Konieczne jest przy tym ciągle obserwowanie konkurentów z branży oraz przedsiębiorstw spoza niej, aby zaadoptować stosowane przez nie „najlepsze praktyki”¹. Należy zaznaczyć, iż przedsiębiorstwa powinny pro-

¹ I. Penc-Pietrzak, *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2010, s. 118.

wadzić analizy porównawcze obejmujące nie tylko zewnętrzne otoczenie organizacji, ale także wewnątrz samej firmy. Podstawą skuteczności stosowania benchmarkingu jest ciągłość i kompleksowość działań służących identyfikowaniu najlepszych sposobów funkcjonowania, które po wdrożeniu przyczynią się do poprawy wyników organizacji.

W praktyce wyróżnia się trzy podstawowe rodzaje benchmarkingu (Centrum Benchmarkingu Polska):

- *Benchmarking* przedsiębiorstw (przedsiębiorstwa uczą się od siebie nawzajem, porównują wartości wskaźników, wymieniają się obiektami benchmarkingu). W ramach benchmarkingu przedsiębiorstw wyróżnia się:
 - benchmarking wewnętrzny, np. przedsiębiorstwa, koncernu,
 - benchmarking zewnętrzny, np. rynku, branży, poza branżą.
- *Benchmarking* sektorów (dokonuje się porównań wydajności poszczególnych sektorów, a celem jest uczenie się czegoś od sektorów, które są najlepsze w danej dziedzinie). W zakresie benchmarkingu sektorów wyróżnia się:
 - efektywności zaangażowania kapitału,
 - średnie terminy wymagalności należności,
 - zapadalność terminów płatności zobowiązań.
- *Benchmarking* warunków (obejmuje porównania na poziomie czynników środowiska biznesu, tj. warunki polityczne, społeczne, ekonomiczne).

W każdym rodzaju benchmarkingu dokonuje się porównań na różnych płaszczynach działalności organizacji. W tym celu wykorzystuje się tzw. benchmarki, które są pomiarami służącymi do porównania wyników funkcji, operacji lub firmy z innymi funkcjami, operacjami lub firmami. Jednym z założeń benchmarkingu jest to, iż każda organizacja posiada niedoskonałości. Aby je wyeliminować, należy podjąć niekiedy żmudny proces usprawnień². Przydatność benchmarkingu w tym zakresie staje się wiodąca, gdyż można go nazwać swego rodzaju narzędziem nawigacyjnym przedsiębiorstwa. Jest on szczególnie przydatny w następujących obszarach³:

- określa rozwój firmy na tle konkurencji i najlepszych firm spoza branży;
- potwierdza zasadności celów krótko- i długoterminowych;
- ustala i dopracowuje strategię organizacji, która ma największą szansę powodzenia;
- zapewnia, iż podstawowe procesy niezbędne do osiągnięcia sukcesu są na konkurencyjnym poziomie;
- zapewnia wykorzystanie zaawansowanych technologii na poziomie niezbędnym do utrzymania pozycji na wybranych rynkach;
- potwierdza, że struktura, ceny, wydajność, produkty i usługi są na tyle dobre, że mogą odnieść sukces w walce z konkurencją na danym rynku;
- upewnia, czy możliwości dostawców są wystarczające i pozwolą firmie odnieść sukces na wybranych rynkach;

² K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003, s. 43.

³ C. Bogan, M. English, *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, OnePress, 2006, s. 223–224.

- rozpoznaje kluczowe czynniki sukcesu prowadzące do objęcia wiodącej pozycji rynkowej.

Tak szeroki wachlarz atutów benchmarkingu potwierdza jego możliwości doskonalenia organizacji. Jego wdrożenie obejmuje trzy zasadnicze kierunki działań:

- 1) znalezienie lepszego sposobu rozwiązania problemu,
- 2) zrozumienie jego istoty,
- 3) przeniesienie i wykorzystanie tego sposobu we własnym środowisku.

Prowadzi to do tego, iż przedsiębiorstwo uzyskuje takie cele, jak: poprawa skuteczności działania, osiągnięcie i utrzymanie pozycji konkurencyjnej, doskonalenie wyrobów i technologii, poprawa efektywności i stanie się lepszym. Poza tymi celami głównymi organizacje zdobywają informacje, uczą się, wykorzystują doświadczenie innych firm oraz mogą określić cele i sposoby ich realizacji⁴.

Dokonywanie porównań z najlepszą organizacją w ramach procesu benchmarkingu generuje pozytywne efekty dla poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw. Efekty benchmarkingowe są zauważalne we wszystkich obszarach zarządzania przedsiębiorstwem i obejmują aspekty: organizacyjne (procesy i funkcje), finansowe – (poprawa wskaźników) oraz motywacyjne (zmiana postaw i zachowania pracowników)⁵.

2. Strategiczna karta wyników a *benchmarking*

Strategiczna karta wyników jako koncepcja zarządzania cieszy się coraz większą popularnością wśród przedsiębiorstw. Służy do przekładania długofalowych celów strategicznych organizacji na działania bieżące. Ponadto monitoruje proces realizacji założeń strategicznych oraz weryfikuje już wdrożone strategie. Jednocześnie łączy efekty wszystkich pracowników z wynikami organizacji.

Strategiczna karta wyników analizuje efektywność przedsiębiorstwa z punktu widzenia czterech obszarów: finansów, klienta, procesów wewnętrznych oraz uczenia się i rozwoju. Dzięki zastosowaniu mierników komunikuje o stopniu wypełnienia założonej strategii. Na tym etapie *benchmarking* staje się narzędziem umożliwiającym dokonywanie porównań wartości poszczególnych mierników przedsiębiorstwa. Zewnętrzne wskaźniki odniesienia (benchmarki) ułatwiają wyznaczenie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa i ustalają słabe strony w porównaniu z konkurencją. *Benchmarking* w aspekcie strategicznej karty wyników udziela zatem odpowiedzi na następujące pytania⁶:

- 1) czy nasze rozwiązania organizacyjne w przedsiębiorstwie są właściwe?
- 2) czy stosowane technologie są nowoczesne?
- 3) czy nasze procesy są zarządzane właściwie?

⁴ I. Penc-Pietrzak, *Planowanie...*, s. 118.

⁵ J. Kuczevska, *Europejska procedura benchmarkingu. Programy i działania*, PARP, Warszawa 2007, s. 42.

⁶ A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Benchmarking jako metoda wspomagająca wdrożenie Strategicznej Karty Wyników*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2005, nr 10, s. 36.

W praktyce dokonywanie porównań w wielu obszarach funkcjonowania organizacji ułatwia narzędzie *benchmark index*. Jest to baza danych grupująca wyniki wielu tysięcy przedsiębiorstw z wszystkich branż, pochodzących głównie z krajów europejskich⁷. Etapy realizacji narzędzia *benchmark index* są następujące⁸:

- I. Zebranie danych o przedsiębiorstwie (ekspert przeprowadza wywiad z przedsiębiorstwem dotyczący czterech aspektów funkcjonowania: finansów, klienta, procesów wewnętrznych oraz uczenia się i rozwoju, następnie dane te są wprowadzane do bazy danych w sposób anonimowy).
- II. Wybranie grupy porównawczej (po wywiadzie, w zależności od kryteriów benchmarkingu, tj. obroty, kod PKD, liczba zatrudnionych osób, wybiera się przedsiębiorstwa do porównań, tzw. benchmarki).
- III. Wprowadzenie danych do bazy danych i przygotowanie analizy raportu (dane z kwestionariusza pytań przekształcane są we wskaźniki i porównywane na podstawie metodyki statystycznej z danymi pochodzącymi z przedsiębiorstw wybranych w poprzednim etapie).
- IV. Analiza finansowa oraz analiza wskaźników kapitału intelektualnego.
- V. Przygotowanie raportu strategicznego (raport strategiczny obejmuje implementację wskaźników zawartych w czterech perspektywach SKW z uwzględnieniem wskaźników finansowych i niefinansowych oraz zalecenia dotyczące optymalnego poziomu tych wskaźników). Wybrane wskaźniki poddawane procesowi benchmarkingu w ramach *benchmark index* zawiera tabela 1.

Raport końcowy przeprowadzonej analizy benchmarkingowej na bazie strategicznej karty wyników prezentuje związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy wybranymi wskaźnikami. Ponadto ujmuje wstępne zalecenia strategiczne dla badanego przedsiębiorstwa oraz założenia strategii rozwoju firmy. Taka analiza przedsiębiorstwa na tle konkurencji dostarcza firmie kompleksowej oceny wyników funkcjonowania firmy. Na podstawie oceny wskaźników finansowych i niefinansowych przedsiębiorstwo otrzymuje informację o najsłabszych elementach zarówno z działalności strategicznej, jak i operacyjnej.

Należy podkreślić, iż zastosowanie metodyki oceny narzędzia *benchmark index* w ujęciu czterech perspektyw strategicznej karty wyników pozwala organizacji na:

- ustalenie w odniesieniu do konkurencji pozycji przedsiębiorstwa oraz jego wyrobów/usług,
- wynajdywanie obszarów w firmie cechujących się nieefektywnością, jak i przewagą konkurencyjną,
- analizę i ocenę wartości wskaźników oraz ich odchyłeń od mierników referencyjnych (benchmarków),

⁷ Szerzej na temat benchmarkingu oraz narzędzia benchmark Index zob.: J. Świerk, *Rola benchmarkingu w doskonaleniu przedsiębiorstwa*, „Annales UMCS”, sec. H, vol. XLIV, 2, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2010, s. 881–894.

⁸ Oprac. własne na podst.: A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Strategiczna ...*, s. 88–90.

- przedstawienie w sposób graficzny i jakościowy zmian sytuacji finansowej i ekonomicznej.

Tabela 1. Wybrane mierniki stosowane w trakcie porównań

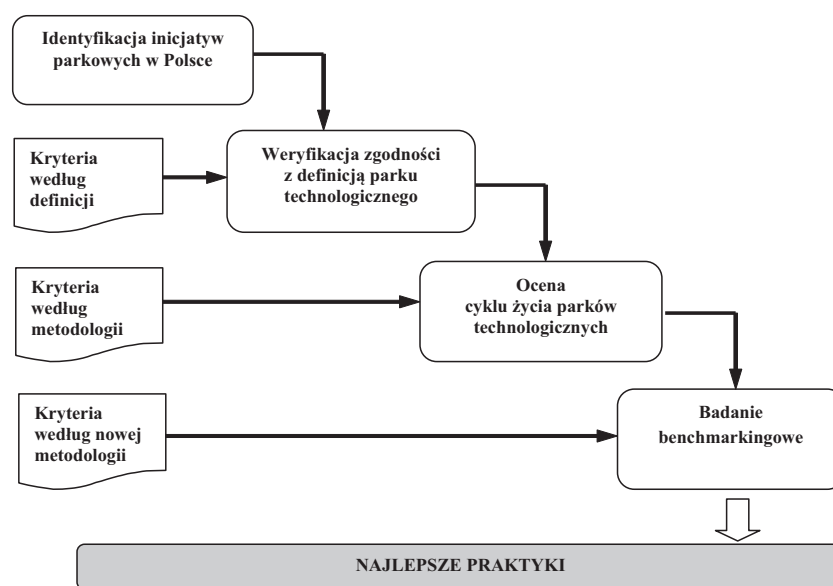
Perspektywa finansowa	Perspektywa klienta
<ul style="list-style-type: none"> • płynność finansowa (#) • środki pieniężne/sprzedaż ogółem (%) • rotacja zobowiązań (dni) • rotacja należności (dni) • struktura kapitału (%) • dynamiki rentowności sprzedaży (% wzrostu) • rentowność sprzedaży (%) • zysk brutto/odsetki zapłacone (zł) • zysk (strata brutto)/liczba pracowników (zł) • rzeczywista stopa zwrotu z kapitału (%) • rentowność aktywów netto (%) • rentowność aktywów ogółem (%) • płynność bieżąca (#) • dynamika sprzedaży ogółem (% wzrostu) • sprzedaż ogółem na pracownika (zł) • wartość dodana na pracownika (zł) 	<ul style="list-style-type: none"> • reklamacje/klienci (#) • reklamacje/zlecenia (%) • realizacja harmonogramu dostaw (%) • sprzedaż eksportowa/sprzedaż ogółem (%) • wydatki marketingowe/sprzedaż ogółem (%) • nowi klienci/klienci (%) • zlecenia wycofane przed dostawą do klienta/zlecenia (%) • zlecenia niezrealizowane w terminie/zlecenia (%) • zwroty od klientów w ramach określonego okresu gwarancyjnego/zlecenia (%) • koszty sprzedaży/sprzedaż ogółem (%) • „nowa” sprzedaż ogółem/sprzedaż ogółem (%)
Perspektywa procesów wewnętrznych	Perspektywa uczenia się i rozwoju
<ul style="list-style-type: none"> • pracownicy produkcyjni/pracownicy nieprodukcyjni • zapasy wyrobów gotowych/zapasy (%) • wykorzystanie powierzchni produkcyjnej (zł/m²) • braki (ppm) • średni czas realizacji zlecenia (dni) • czas wprowadzania produktu na rynek (miesiące) • przestrzeganie harmonogramu produkcji (%) • zapasy materiałów/zapasy (%) • rotacja zapasów (#) • dostawy dostawców o zaniżonej jakości/koszty sprzedanych produktów, towarów, materiałów (%) • czas poprawiania/liczba pracowników (godz. rocznie) • czas zużyty na ustawianie/zmianę (% zdolności produkcyjnej) • sprzedaż ogółem/liczba zleceń (zł) • sprzedaż ogółem/kapitał pracujący (zł) • zapasy produkcji w toku/zapasy (%) • wydatki na technologie ICT na pracownika (zł) • wydatki na technologie ICT związane z dostawcami/sprzedaż ogółem (%) 	<ul style="list-style-type: none"> • liczba wyników/incydentów/pracownicy (#) • dynamika inwestycji (% wzrostu) • zwiększenie środków trwałych/sprzedaż ogółem (%) • pracownicy odchodzący w pierwszych 6 miesiącach/pracownicy (%) • pracownicy posiadający formalne kwalifikacje/pracownicy (%) • pracownicy z wyższym wykształceniem/pracownicy (%) • nowe produkty i usługi/istniejące produkty i usługi (%) • pracownicy / menedżerowie (#) • wydatki na badania i rozwój/sprzedaż ogółem (%) • pracownicy odchodzący z pracy /pracownicy (%) • całkowita liczba dni absencji w pracy/pracownicy (#) • wydatki na szkolenia / sprzedaż ogółem (%) • sprzedaż nowych produktów i usług/sprzedaż ogółem (%)

Źródło: Opracowanie własne na podst.: Materiały informacyjne Centrum Benchmarkingu Polska.

3. Benchmarking parków technologicznych przy zastosowaniu SKW

Praktyczne zastosowanie benchmarkingu przy użyciu strategicznej karty wyników zostało wykorzystane podczas prowadzenia badań nad innowacyjnością polskiej gospodarki na przykładzie parków technologicznych. W Polsce parki technologiczne mają za zadanie pobudzać rozwój innowacyjnych przedsiębiorstw poprzez pośredniczenie w dostarczaniu informacji, transfer technologii oraz tworzenie powiązań z ośrodkami naukowymi.

Głównym celem badania benchmarkingowego było określenie najlepszych praktyk stosowanych przez liderów rynkowych. Założenie ogólne, które przyświecało prowadzonym badaniom (rys. 1), zostało sprecyzowane w postaci dwóch tez: po pierwsze, *benchmarking* jest procesem ciągłym, po drugie, powinien być przeprowadzany cyklicznie, aby proces samodoskonalenia i określania najlepszych praktyk dawał rynkową przewagę⁹.



Rys. 1. Etapy benchmarkingu parków technologicznych

Źródło: B. Kowalak, *Benchmarking parków technologicznych w Polsce – Raport 2010*, PARP, Warszawa 2010, s. 11.

W pierwszym etapie wyodrębniono 24 inicjatywy parkowe, które następnie zostały poddane weryfikacji zgodności inicjatywy parkowej z definicją parku technologicznego

⁹ R. Gadowski, *Benchmarking Parków Technologicznych w Polsce. Metodologia benchmarkingu parków jako narzędzie planowania rozwoju parków technologicznych*, Warszawa 2010.

i ostatecznie badaniu poddano 17 parków technologicznych. Park technologiczny¹⁰ jest definiowany jako zespół wyodrębnionych nieruchomości wraz z infrastrukturą techniczną spełniający kilka kryteriów:

- 1) utworzony jest w celu dokonywania przepływu wiedzy i technologii pomiędzy jednostkami naukowymi a przedsiębiorcami,
- 2) oferuje przedsiębiorcom wykorzystującym nowoczesne technologie usługi w zakresie doradztwa w tworzeniu i rozwoju przedsiębiorstw, transferu technologii oraz przekształcania wyników badań naukowych w innowacje technologiczne,
- 3) stwarza tym przedsiębiorcom możliwość prowadzenia działalności gospodarczej przez korzystanie z nieruchomości i infrastruktury technicznej na zasadach umownych.

W kolejnym etapie nastąpiło określenie fazy rozwoju wybranych parków technologicznych, dzięki czemu możliwe stały się dokonywanie porównań. Ocena cyklu życia parku technologicznego nastąpiła na podstawie ośmiu wskaźników:

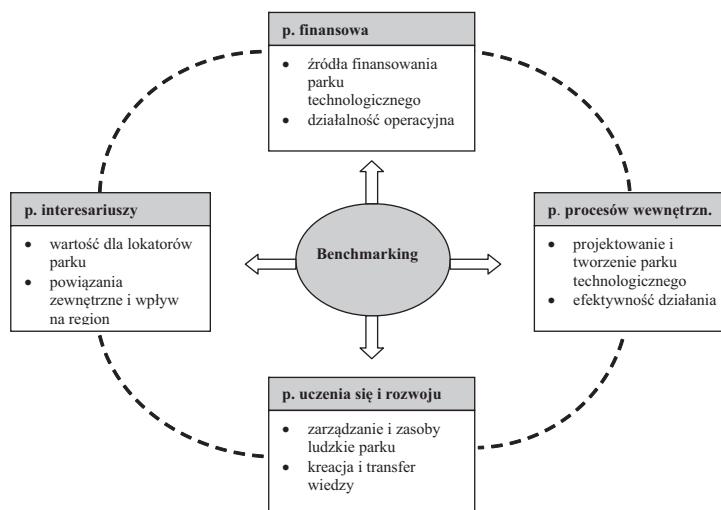
- struktura organizacyjna parku,
- okres funkcjonowania parku,
- procent wykorzystania powierzchni parku przeznaczonej na jego działalność,
- kontakty/sieć powiązań,
- liczba typów usług oferowanych przez park,
- liczba zrealizowanych projektów międzynarodowych,
- dynamika przychodów,
- rotacja lokatorów parków¹¹.

Ustalenie cyklu fazy rozwoju poszczególnych parków technologicznych było istotnym elementem poprzedzającym zasadnicze badania benchmarkingowe. Z przeprowadzonej analizy wynika, iż ponad 76% badanej próby znajduje się w fazie dojrzałości, ponad 17% parków jest w fazie wzrostu, a tylko około 6% parków technologicznych jest w fazie embrionalnej. Do fazy schyłkowej nie został zakwalifikowany żaden z badanych parków technologicznych.

W ramach przeprowadzonego badania benchmarkingowego zastosowano metodologię strategicznej karty wyników. Zapewnia ona kompleksowe podejście do analizy funkcjonowania każdego typu organizacji, w tym również organizacji sieciowych, do których zaliczane są parki technologiczne. Klasyczne perspektywy strategicznej karty wyników zostały zmodyfikowane i dopasowane do wymogów organizacji sieciowych. Perspektywa klienta została zastąpiona perspektywą interesariuszy, uwzględniającą szeroki zakres podmiotów zainteresowanych działaniem parków technologicznych. Każda perspektywa objęła po dwa obszary badawcze, w ramach których opracowano 56 mierników służących ocenie badania benchmarkingowego (rys. 2).

¹⁰ Definicja parku technologicznego pochodzi z ustawy o finansowym wspieraniu inwestycji z dnia 20 marca 2002 r., Dz. U. z 2002 r., nr 41, poz. 363, nr 141, art. 2, p. 15, poz. 1177 oraz Dz. U. z 2003 r., nr 159, poz. 1537.

¹¹ R. Gadowski, *Benchmarking...*



Rys. 2. Perspektywy i obszary badania benchmarkingowego parków technologicznych

Źródło: A. Jabłoński, M. Jabłoński, T. Marona, A. Szwej, M. Muszyga-Dawidowska, A. Lech, *Metodologia benchmarkingu parków technologicznych w Polsce*, opracowana dla PARP, 10.06.2009 r.

Badanie benchmarkingowe parków technologicznych objęło osiem zdefiniowanych obszarów, do których zaliczono¹²:

- źródła finansowania parku technologicznego – źródła inwestycji i finansowania działalności parku technologicznego ze szczególnym uwzględnieniem pomocy ze środków publicznych oraz grantów z organizacji międzynarodowych;
- działalność operacyjna – kluczowe wskaźniki finansowe umożliwiające określenie skuteczności prowadzonych działań operacyjnych;
- wartość dla lokatorów parku – ustalenie słuszności i prawidłowości realizowanej strategii oraz ocena stopnia spełnienia przez park technologiczny oczekiwań jego lokatorów: ocenie zostaną poddane działania marketingowe i efekty tych działań w postaci nowo pozyskanych klientów parku, ale również nowych lokatorów, ponadto ocena zarządzania będzie dotyczyła liczby lokatorów, którzy zrezygnowali ze współpracy z parkiem w ostatnim czasie;
- powiązania zewnętrzne oraz wpływ na region – ocena relacji pomiędzy podmiotami gospodarczymi, tj: jednostki naukowe, niezależni eksperci i firmy doradcze, instytucje finansowe typu *venture capital*, współpracującymi z parkiem, a także wpływ parku technologicznego na region, w którym funkcjonuje;
- projektowanie i tworzenie parku technologicznego – zbadanie i analiza roli czynników odpowiedzialnych za osiągnięcie sukcesu na etapie planowania i budowy parku technologicznego, tj: udziałowcy parku, lokalizacja i atrak-

¹² R. Gadowski, *Benchmarking...*

- cyjność regionu, forma prawna, struktura organizacyjna, planowany obszar działalności (sektor gospodarki) oraz uwarunkowania prawne;
- efektywność działania – ocena skuteczności prowadzonych działań przez kierownictwo parku technologicznego, analiza wskaźników efektywności, tj. procent wykorzystania powierzchni parkowej czy też liczba sprzedanych usług; kluczowy aspekt w tym obszarze zajmie ocena zewnętrzna (opinie lokatorów parku) oraz ocena skuteczności strategii internetowej;
 - kreacja i transfer wiedzy – analiza innowacyjności parku, ocena stopnia procesu transferu i komercjalizacji technologii;
 - kompetencje i doświadczenie – diagnoza posiadanego przez park technologiczny kapitału intelektualnego, rotacja pracowników parku oraz posiadana kadra menedżerska.

Analiza zaprezentowanych obszarów badania benchmarkingowego pozwoliła na ocenę pozycji badanego parku technologicznego na tle analizowanej próby, ukazano jego mocne i słabe strony, dokonano również sformułowania najlepszych praktyk oraz zaleceń dotyczących poziomu wskaźników. Do najlepszych praktyk zaobserwowanych w badanych parkach w ujęciu strategicznej karty wyników zaliczono¹³:

- 1) efektywne działania mierzone skalą wydatków i wynikami finansowymi,
- 2) prowadzenie działalności inwestycyjnej dla stworzenia nowoczesnej infrastruktury dzięki skutecznemu pozyskiwaniu środków europejskich,
- 3) powstanie parku i osiągnięcie w ciągu kilku lat obecnie zajmowanej pozycji (inwestycje poczynione w krótkim czasie nie zachwiały płynnością parku),
- 4) wspieranie rozwoju przedsiębiorczości,
- 5) wysoka efektywność funkcjonowania parku przy niskich dotacjach ze środków publicznych,
- 6) wdrożenie systemu zarządzania opartego na kompetentnych pracownikach, wykorzystującego doświadczenia dojrzałego parku,
- 7) wykorzystanie synergii wynikającej z łączenia wiedzy z infrastrukturą zasobów materialnych,
- 8) preferowanie działalności innowacyjnej i rozwojowej,
- 9) skuteczna strategia internetowa,
- 10) ciągle kreowanie i wykorzystywanie współpracy,
- 11) wykorzystywanie efektu skali zasobów materialnych parku,
- 12) kreowanie centrów naukowo-przemysłowych w zakresie technologii informacyjno-komunikacyjnych,
- 13) działania marketingowe.

Zaproponowane dobre praktyki powinny inspirować i zachęcać do inicjowania oraz podejmowania działań usprawniających procesy funkcjonowania parków technologicznych.

¹³ Szerzej zob.: B. Kowalak, *Benchmarking...*, s. 42–44.

Efektym końcowym przeprowadzonych badań były rekomendacje przygotowane dla badanych jednostek. Dotyczyły one głównie poprawy efektywności i produktywności posiadanych aktywów oraz zwiększenia liczby współpracujących z nimi jednostek.

Przeprowadzona ocena benchmarkingowa powinna w skuteczny sposób przełożyć się na funkcjonowanie parków technologicznych. Wiedza płynąca z przeprowadzonego benchmarkingu umożliwia:

- przewidywanie działań innych inicjatyw parkowych w Polsce,
- ocenę skuteczności trafności długoterminowych celów lub zadań parków technologicznych,
- określanie potencjału w wewnętrznych lub zewnętrznych zasobach i wykorzystywanie ich do tworzenia oferty dla lokatora parku,
- wykorzystanie wskaźników efektywności w procesie planowania sprzedaży, kosztów, udziału w rynku itp.,
- przewyższenie niechęci do zmian i wprowadzania nowych rozwiązań,
- możliwość oceny własnych struktur i systemów operacyjnych, ich przystosowania do skutecznego realizowania strategii, rozwijanie, poprawianie i doskonalenie biznesu, dzięki obserwacji konkurencyjnych koncepcji,
- definiowanie własnych realnych założeń i zmierzanie do ich realizacji¹⁴.

Zaprezentowany sposób połączenia narzędzia benchmarkingu ze strategiczną kartą wyników ułatwia organizacjom definiowanie najlepszych praktyk, gdyż w sposób przejrzysty i jednoznaczny zamienia wyniki w cele do zrealizowania.

Benchmarking in implementing of the Balanced Scorecard

The article presents new tools used in the management of organizations: Benchmarking and the Balanced Scorecard. Benchmarking is the process of identifying “best practice” in relations to both products (including) and the processes by which those products are created and delivered. The search for “best practice” can take place both inside a particular industry, and also in other industries. The Balanced Scorecard is a management system which is used in business and non-profit organizations to align business activities with the strategy. The Balanced Scorecards also monitor organizations’ performance against strategic goals. The total implementation of these tools allows organizations to define “best practice” as a transparent and clear turns results in the goals to be achieved.

¹⁴ B. Kowalak, *Benchmarking...*, s. 12.