

بنچ مارکینگ

سازمان‌ها برای حفظ مشتریان، تعامل با تأمین‌کنندگان، بهره‌وری بیشتر کارکنان و ارتقای مزیت‌های رقابتی، نیازمند شناخت رقبا، ابزار و مقایسه عملکرد خود در حوزه‌های مختلف کاری هستند. استراتژی‌های مختلفی برای بقا در میدان رقابت معرفی می‌شود. یکی از این راهبردها، شناخت بازار و نحوه عملکرد دیگر سازمان‌ها و الگوبرداری از رفتار آنهاست. شرکت‌هایی که استراتژی تحلیلی را سرلوحه بقای خود قرار می‌دهند، بهینه‌کاو یا بنچ مارکینگ ۱ را به عنوان یکی از راه‌های مؤثر بهبود مستمر و تعیین موقعیت خود در میدان کسب و کار می‌دانند.



بنچ مارکینگ که در فارسی به بهینه‌کاری، الگوبرداری، محک‌زنی و ترازبایی نیز ترجمه شده است، روشی برنامه‌ریزی شده و سازمان یافته برای تدوین بهترین اقدامات و رویه‌های برتر صنعتی است که می‌تواند منجر به عملکرد رقابتی برتر شود. سازمان‌هایی که این فرایند را بدرستی آغاز می‌کنند، می‌توانند شاخص‌های عملکرد، خود را ارتقا بخشند. بنچ مارکینگ فرایندی بلندمدت بوده و مستلزم تعهد مدیران ارشد سازمان است. در این فرایند مبتنی بر بهبود مستمر، آنچه بیشتر مورد تأکید قرار می‌گیرد، فرایندها و اقدامات است. اغلب مدیران، بنچ مارکینگ را ابزاری برای مقایسه نتیجه نهایی و شاخص‌های عملکردی سازمان می‌دانند. این در حالی است که مقایسه عملیات و هزینه‌ها به تنهایی کافی نیست بلکه باید به نحوه سازماندهی و اجرای فعالیت‌ها نیز توجه داشت. این کار موجب می‌شود به جای پرداختن به معلول‌ها، علت‌ها را ریشه‌یابی کرده و عوامل عملکرد برتر را شناسایی کنیم.

سابقه بنچ مارکینگ سازمان یافته، به دهه ۸۰ میلادی باز می‌گردد. در آن دوره، شرکت امریکایی زیراکس که بتدریج موقعیت تجاری خود را در خطر می‌دید، به این نتیجه رسید که براساس استنباط‌های گذشته همراه با پیش‌بینی حوادث آینده، نمی‌توان به اهداف استراتژیک رسید. این شرکت برای شناخت کافی رقابتی از فرایند بنچ مارکینگ استفاده کرد و اهدافی را برای طرح‌های خود در نظر گرفت. زیراکس، فرایند بنچ مارکینگ را در تمام زمینه‌های شرکت و با تأکید ویژه بر نیاز مشتریان و نقش مشارکت فعال کارمندان، اجرا کرد.



بنچ مارکینگ چیست؟

تعاریف مختلفی برای بنچ مارکینگ ارائه شده است، اما به طور کلی می‌توان آن را چنین تعریف کرد: فرایندی مستمر و سیستماتیک، برای شناسایی، تحلیل و پیاده‌سازی بهترین اقداماتی که موجب ارتقای عملکرد سازمان‌ها می‌شود، ۲

بسیاری از مردم می‌دانند بنچ مارکینگ چیست، اما نمی‌دانند چگونه باید آن را در عمل بکار برند. مدت زمان انجام بنچ مارکینگ، بدون اجرای یافته‌های آن افزون بر ۹ ماه است، اما سازمان‌ها با تسریع در برخی مراحل فرایند، آن را به ۲ تا ۳ ماه نیز کوتاه کرده‌اند. گفتنی است که بنچ مارکینگ را نمی‌توان به تنهایی به عنوان ابزاری برای ارتقای عملکرد سازمان به کاربرد بلکه این شیوه فقط یکی از ده ابزار TQM است.

به‌طور کلی می‌توان گفت بنچ مارکینگ عبارت است از:

- روشی منظم برای مطالعه و تحصیل
- فرایندی برای خلاقیت
- روشی برای توسعه
- فرصتی برای آموختن
- ابزاری برای تعیین، تأسیس و به دست آوردی استاندارد بهترین‌ها
- بهبود مستمر فرایندها

چرا باید بنچ مارک کنیم؟

- دلایل بسیاری برای انجام بنچ مارکینگ وجود دارد. زمانی، به دنبال بهترین هستید، گاهی نیازمند شناخت تغییر و تحولات محیط پیرامون هستید تا با استفاده از ابزار و امکانات، اهداف خود را با تغییرات جامعه همسو سازید. با استفاده از بنچ مارکینگ می‌توانید عملکرد سازمان خود را بهبود بخشید. برخی از دلایلی که سازمان‌ها به بنچ مارکینگ رو می‌آورند، عبارتند از:
- برآوردن نیازها و انتظارات مشتری
- یافتن روش‌ها و اقدامات مورد نیاز برای دسترسی به اهداف سازمان
- دستیابی به عملکرد بهتر
- پیاده‌سازی بهترین اقدامات
- توسعه اهداف و برنامه‌های استراتژیک شرکت
- ترویج تفکر خلاق
- سنجش رقبا
- تسریع در بهبود فرایندها
- شناخت تکنولوژی‌های نوین

چه زمان بنچ مارک کنیم؟

- سازمان‌ها، زمانی به بنچ مارک رو می‌آورند که نیازمند راه حلی برای تغییر و استفاده از بهترین روش‌های کسب و کارند. به‌طور کلی، هنگامی بنچ مارک می‌کنیم که:
- مدیریت، نیازمند تغییرات است
- سازمان، نیازمند اجرای فرایند یا عملیاتی جدید است
- سازمان، نیازمند محصول یا خدمتی جدید باشد تا نیاز مشتری و بازار را تأمین کند
- سازمان با هدف پویایی، به دنبال ارتقای عملکرد خود باشد
- به مهندسی مجدد نیاز باشد
- به اختراع مجدد برای زنده ماندن نیاز باشد
- چه کارهایی بنچ مارکینگ نیست؟

برخی مدیران، گمان می‌کنند هر نابهنجاری سازمانی را می‌توان با بنچ مارکینگ برطرف ساخت. برخی دیگر، بر این عقیده‌اند که این فرایند براهتی قابل اجراست و بدون کمترین الزامی می‌توان آن را در کوتاه‌مدت انجام داد.

به‌طور کلی، کارهای زیر را نباید بنچ مارکینگ تلقی کرد:

- کتاب آشپزی نیست (ساده و سهل الوصول)

- نوشدارو نیست (هر مسئله‌ای را از این طریق نمی‌توان حل کرد)

- صرفاً ابزار مقایسه سازمان‌های مشابه نیست (ممکن است بتوانید سازمانی را مورد بنچ مارک قرار دهید که هیچ تشابه کاری نداشته باشد)

- هوس مدیریتی نیست

- جهانگردی صنعتی نیست (باید با برنامه‌ریزی و هدفمند باشد)

- مسافرت کوتاه نیست (گاهی بدون از خانه خارج شدن هم می‌توان بنچ مارک کرد)

- سرمایه‌گذاری برای اختراع چرخ نیست

- جاسوسی نیست

- دستگاه کپی‌برداری نیست

منابع بنچ مارکینگ چیست؟

امروزه اغلب سازمان‌های برتر، واحدی به نام واحد بنچ مارکینگ دارند که اطلاعات غیرمحرمانه سازمان را در اختیار دیگران قرار می‌دهند.

برخی منابع بنچ مارکینگ، عبارتند از:

- سازمان‌های متخصص در زمینه بنچ مارک

- کتاب‌ها و مجلات

- انستیتوهای استاندارد و تکنولوژی

- دفاتر مدیریت

- پایگاه داده‌ها

- وب سایت‌های سازمان‌ها

- مشاورین

- اینترنت

- بازدید از نحوه اجرای فرایندها

نحوه انجام بنچ مارکینگ

۱، انتخاب تیمی متشکل از بهترین اعضای سازمان (کسانی که واقع‌بین بوده و بر فرایند مورد نظر، اشراف کافی داشته باشند)

۲، تعریف پروژه بنچ مارکینگ (پروژه مورد نظر باید در راستای اهداف استراتژیک شرکت قرار داشته باشد)

۳، ایجاد کمیته مدیریت

۴، تهیه فرم‌ها (فرم‌ها در منابع ۱ و ۲ موجود است)

۵، یادداشت برداری از هر آنچه در طول فرایند بنچ مارکینگ حاصل می‌شود.

۶، انتخاب شرکای بنچ مارکینگ (سازمان‌هایی را به عنوان شریک بنچ مارک برگزینند که عملکردی تهییج کننده

داشته باشند)

۷، تمرکز بر بهترین‌ها (همه جوانب را بسنجید و فقط به شاخص‌ها توجه نداشته باشید)

۸، انتخاب تیم بنچ مارکینگ متشکل از حامیان، مدیران و افراد خبره

۹، وفاداری به آیین‌نامه و راه و رسم بنچ مارکینگ

از چه راه‌هایی می‌توانیم بنچ مارکینگ کنیم؟

چهار راه برای بنچ مارکینگ وجود دارد که عبارتند از:

۱، روش داخلی

در این روش، به مقایسه درون سازمانی فرایندی می‌پردازیم که در واحدی دیگر نیز انجام می‌شود. در برخی سازمان‌های بین‌المللی، می‌توان به بررسی فرایندهای جاری در دیگر کشورها نیز پرداخت. میزان بهبود عملکردی که از این روش به دست می‌آید، حدود ۱۰ درصد است.

مزایا:

- دسترسی به جزئیات فرایند

- دستیابی آسان به اطلاعات

- هزینه پایین

- سهولت انتقال و پاکیزه‌سازی مطالب آموخته‌شده

- به راحتی قابل پذیرش است

معایب:

- ممکن است بهترین روش انتخاب نشود

- بیشتر بر فرایندهای داخلی تکیه دارد و از نظر راهبردی کارگشا نیست

- تحت تأثیر هنجارهای فرهنگی سازمان است

- تعصب سازمانی

۲، روش رقابتی

یکی از روش‌های بنچ مارکینگ، الگوبرداری از شرکت‌های رقیب و فعالیت‌های مشابه است. در واقع در این روش، به طور مستقیم به مقایسه عملکرد فرایند و شاخص‌ها می‌پردازیم؛ بنابراین سطحی و صوری است. بنچ مارکینگ رقابتی به جای اینکه براساس یافتن راهی برای بهتر شدن باشد، ابزاری برای شناسایی فرصت‌های بهبود است. میزان بهبود عملکرد این روش، حدود ۲۰ درصد است.

مزایا:

- تهیه استراتژی درون سازمانی مبتنی بر اصل رقابت پذیری
- امکان مشارکت با سازمان رقیب به وجود می آید
- تعیین جایگاه سازمان در میان رقبا

معایب:

- اطلاعات ارائه شده ناکافی است (نتایج به دست آمده عددی است تا تحلیلی)
- تهدید کننده است

۳، روش عملیاتی

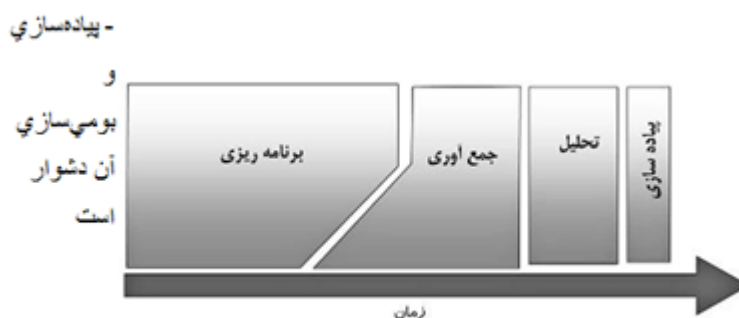
در این نوع بنچ مارکینگ، به تحلیل و بررسی فرایندهای شرکت غیررقیب می پردازیم. سازمان مورد مطالعه، ممکن است تأمین کننده یا مشتری باشد و فرایند آن همانند فرایند مورد نظر شما نیست، اما قسمتی از آن فرایند بر نیاز شما منطبق است. گاهی نیز سازمان مورد بنچ مارکینگ از تکنولوژی استفاده می کند که شما می خواهید آن را مورد مطالعه قرار دهید. میزان بهبود عملکرد این روش، حدود ۳۵ درصد است.

مزایا:

- روشی مؤثر برای به دست آوردن جزئیات یک فرایند
- قابل اعتماد بودن اطلاعات به دست آمده به دلیل غیررقیب بودن سازمان مورد مطالعه
- مقایسه کمی

معایب:

- در مقایسه با دو روش پیشین، زمان برتر است.
- نیازمند شناخت فعالیت سازمان مورد مطالعه است



در این نوع بنچ مارکینگ، کلیه فعالیت های یک سازمان مورد بررسی و تحلیل قرار می گیرد (بهترین سازمان صرف نظر از چگونگی فعالیت آن). سپس فرایندهای آن بومی شده و در سازمان پیاده می شود. میزان بهبود عملکرد از این طریق، ۳۵ درصد است.

مزایا:

- بهترین راه برای بهبود فرایندها
- اعتبار داده‌های جمع‌آوری شده
- ارتباط فرایندها مورد بررسی کامل قرار می‌گیرد

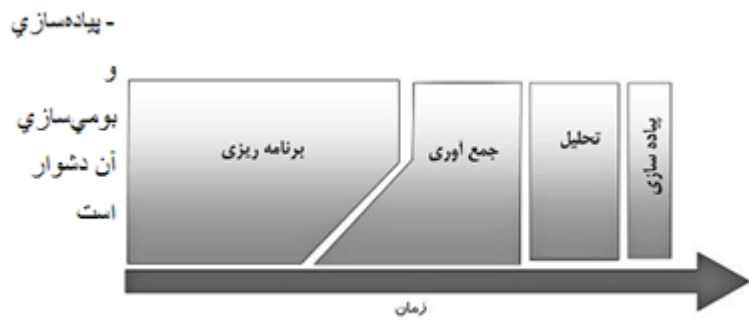
معایب:

- غیرقابل مقایسه بودن برخی فعالیت‌های سازمان
- هزینه بالا
- نیاز به زمان زیاد برای برنامه‌ریزی



چگونه بنچ مارک کنیم؟

- سه الگو برای بنچ مارکینگ وجود دارد که انتخاب آنها به نوع مقایسه فرایند و فعالیت مورد نظر بستگی دارد:
 - ۱، بنچ مارکینگ عملکردی: برای اندازه‌گیری و مقایسه شاخص‌های عملکردی
 - ۲، بنچ مارکینگ فرایندی: روش مقایسه برای فرایندهای کسب و کار به منظور دستیابی به بهترین روش بهبود فرایندها
 - ۳، بنچ مارکینگ استراتژیک: برای انتخاب استراتژی و اتخاذ روش کسب و کار از دیگر شرکت‌ها. از این نوع بنچ مارکینگ، معمولاً برای بهبود برنامه‌های استراتژیک و ارتقای موقعیت سازمان استفاده می‌شود.
- نمودار ۱، بیان‌کننده ترکیب مختلف انواع بنچ مارکینگ و روش انجام آن با توجه به میزان سوددهی و بهبود عملکرد است.



چرخه بنچ مارکینگ

فرایند بنچ مارکینگ

بنچ مارکینگ، از مراحل جداگانه‌ای تشکیل شده است که هر یک از آنها را در فازهایی مختلف انجام می‌دهند. هر چند سازمان‌ها برای انجام آن باید اساس آن را در نظر بگیرند، اما برخی نیز این فرایندها را تغییر و توسعه داده‌اند. بنچ مارکینگ به چهار مرحله عمده تقسیم می‌شود (در برخی مقالات، به ۵ مرحله نیز تفکیک شده است):

مرحله اول: برنامه‌ریزی

مهمترین مرحله بنچ مارکینگ، برنامه‌ریزی است در این مرحله که ۵۰ درصد از زمان بنچ مارک را به خود اختصاص می‌دهد، باید هر آنچه برای بنچ مارکینگ نیاز است، جمع‌آوری شود. ۹ گامی که در طول مرحله برنامه‌ریزی باید رعایت شوند، عبارتند از:

۱. انتخاب فرایندها و تعیین اهداف
۲. تعیین ذینفعان، حامیان و کسانی که با فرایند در ارتباط هستند
۳. تعیین مسئول هماهنگی و تنظیم پروپوزال و تقاضانامه بنچ مارکینگ
۴. انتخاب تیمی که بر فرایندهای بنچ مارکینگ احاطه داشته باشد
۵. تهیه بروشور بنچ مارکینگ و تنظیم نقشه برای تحقیق و مطالعه فرایند مورد نظر برای حامیان مالی و مدیران ارشد
۶. شناسایی تولیدات/ خدمات، مشتریان و انتظارات آنها
۷. تعیین و انتخاب عوامل اساسی موفقیت CSF ()
۸. آنالیز و مستندسازی جریان فرایند توسط تیم بنچ مارکینگ
۹. بازیابی شاخص‌های عملکردی عمومی سازمان و فرایند مورد نظر

مرحله دوم: جمع آوری

در این مرحله، تمامی تحقیقات انجام می‌شود. این مرحله که ۳۰ درصد از زمان کل بنچ مارکینگ را به خود اختصاص می‌دهد، به دو زیر مرحله عمده تقسیم می‌شود که عبارتند از: جست‌وجو و مشاهده. جست‌وجو سهمی ۸۰ درصدی از زمان مرحله دوم فرایند بنچ مارکینگ را به خود اختصاص می‌دهد.

توصیه می‌شود که در انتخاب شریک بنچ مارکینگ عجله نکرده و سعی کنید بهترین‌ها را انتخاب کنید. مشاهده، زیر مرحله دوم از مرحله جمع‌آوری است. بعد از مکاتبه و برقراری تماس به یک شریک بنچ مارکینگ، نوبت به جمع‌آوری داده‌هاست. در این مرحله با کمک صاحب‌نظران و کارشناسان به مطالعه فرایند مورد نظر پرداخته و در نهایت، در صورت لزوم از سایت شریک بنچ مارک، بازدید می‌کنید (توجه داشته باشید که بنچ مارکینگ فقط بازدید از سایت نیست).

گام‌های ۹ گانه مرحله جمع‌آوری عبارتند از:

۱. ایجاد ضوابط و معیارهایی برای جست‌وجو
۲. یادداشت‌برداری به هنگام جمع‌آوری اطلاعات
۳. تعیین بهترین اقدامات و شرکای بنچ مارکینگ برای جست‌وجو
۴. مطالعه قوانین، عقاید، فرهنگ سازمانی و آداب و رسوم شرکا
۵. برنامه‌ریزی برای جمع‌آوری داده‌ها برای مرحله مشاهده (زیر مرحله دوم)
۶. تبدیل شرکای بالقوه به بالفعل
۷. تماس با بهترین سازمان‌ها و عمق بخشیدن به سؤالات
۸. بازدید
۹. جمع‌آوری داده‌ها و آماده‌سازی آنها برای شروع مرحله سوم

زیر مرحله دوم: مشاهده



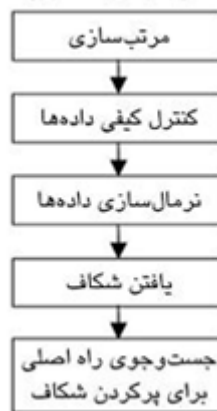
مرحله سوم: تحلیل

در این مرحله، داده‌های خام جمع‌آوری شده را باید به اطلاعات تبدیل کرد. در این مرحله، پس از بررسی داده‌ها و اطمینان از صحت آنها به نرم‌سازی، تجزیه و تحلیل و بومی‌سازی آنها می‌پردازیم. در آخر، شاخص‌های عملکردی فرایند مورد نظر را با فرایند خود مقایسه کرده، شکاف‌های موجود را شناسایی کرده و به ارائه راه‌حلی برای پر کردن آنها می‌پردازیم.

مرحله تحلیل، ۲۰ درصد از زمان بنچ مارکینگ را به خود اختصاص می‌دهد. همانند مراحل پیشین، این مرحله نیز دارای ۹ گام است:

- ۱، شناسایی داده‌های قابل استفاده
- ۲، رسم جزئیات جریان اطلاعات و مواد
- ۳، تنظیم و مرتب‌سازی داده‌ها برای شناسایی شکاف‌ها
- ۴، نرمال‌سازی داده‌ها
- ۵، مقایسه شاخص‌های عملکردی
- ۶، گزینش شاخص‌های توانمندساز و بررسی آنچه که موجب برتری فرایند مورد مطالعه شده است.
- ۷، جمع‌بندی روش
- ۸، ساده‌سازی اهداف، بررسی مشکلات و کاستی‌های عملکرد سازمان و مقایسه آن با بهترین‌ها
- ۹، بومی‌سازی فرایندها و پیاده‌سازی آن در سازمان

گام‌های مرحله سوم



مرحله چهارم: ارائه و پیاده‌سازی

در این مرحله، تحقیق کامل شده و گزارش نهایی نوشته می‌شود. تیم بنچمارک، در خصوص چگونگی انجام کار تصمیم‌گیری کرده و پیشنهادهای و توصیه‌هایی ارائه می‌دهد. از آنجا که در این مرحله به ارائه دستاوردهای تحقیقاتی خود می‌پردازید و بر این عقیده‌اید که آنچه به دست آورده‌اید، بهترین است و انتظار پذیرش آن از سوی دیگران را دارید، این مرحله سخت‌ترین و حساس‌ترین مراحل چهارگانه فرایند بنچ مارکینگ است. مدت زمان اجرای این مرحله به آنچه که مطالعه کرده‌اید بستگی دارد، اما در هر حال باید به‌طور مستمر انجام پذیرد.

برای اجرای مرحله ارائه و پیاده‌سازی، نیازمند برداشتن ۹ گام ذیل هستید:

۱. حامیان، مالکان، ذینفعان و مدیران را در جریان یافته‌های خود قرار دهید
۲. تا می‌توانید به جزئیات برنامه‌های اجرا توجه کرده و تمام جوانب را در نظر بگیرید
۳. تشکیل یک کمیته راهبردی برای دفاع از برنامه
۴. در ارائه برنامه اجرایی، از هر چه که موجب پذیرش طرح شما می‌شود، استفاده کنید.
۵. برای تصویب برنامه اجرایی، ذکر منابع الزامی است
۶. اجرای برنامه
۷. پایش و گزارش‌گیری از اجرای برنامه‌ها با توجه به اهداف سازمان
۸. اندازه‌گیری دوباره شاخص‌ها در بازه‌های زمانی متناوب
۹. شناسایی فرصت‌ها برای بنچ مارکینگ آینده



موانع و مشکلات بنچ مارکینگ

بنچ مارکینگ همچون بسیاری از فرایندها و فنون مدیریت، علاوه بر مزایایی که دارد، مشکلاتی را هم برای سازمان‌ها در پی خواهد داشت. اصلی‌ترین مشکلات سازمان در بنچ مارکینگ، عبارتند از:

- فرهنگ سازمانی موجود

- استفاده ناصحیح از فنون

- ماهیت فرایند

فرهنگ مدیریت، ممکن است کاربرد بنچ مارکینگ را محدود سازد. بعضی مدیران بر این عقیده‌اند که فعالیت آنها متفاوت و منحصر بفرد است، حال اینکه بنچ مارکینگ، شیوه‌ای هنجاری یا تجویزی را برای مدیریت اتخاذ می‌کند. بسیاری از بهترین اقدامات صنعتی، بین بخش‌های صنعتی و سازمان‌ها، قابل تعمیم است. از سوی دیگر، بنچ مارکینگ (برای سازمان‌های پیشرو) مانعی برای دستیابی به مزیت رقابتی است زیرا به جای ایجاد و تقویت فرهنگ نوآوری، فرهنگ تقلید را ایجاد می‌کند و این یعنی اقتباس به جای انطباق و دستیابی به برابری به جای دستیابی به برتری.

آیا دوران بنچ مارکینگ به پایان رسیده؟

در سازمان‌هایی که استراتژی پیشتازی را سرلوحه خود قرار داده‌اند، بنچ مارکینگ کمتر مورد تأکید قرار می‌گیرد، اما در اغلب سازمان‌ها، علاقه و فعالیت در این زمینه بسیار است. مسلماً هر فنی که بر مشتریان و اصلاح عملکرد تأکید دارد و استفاده از آن، امکان پیشرفت مهمی را در کارایی و اثربخشی فراهم می‌سازد، حتی مدت‌ها پس از آن که هیجانات شرکتی فروکش کرد، همچنان مزایای مهمی را ایجاد خواهد کرد. بنابراین، بسیاری از سازمان‌ها به طوری گسترده از بنچ مارکینگ برای شناخت موقعیت نسبی و کارایی فرایندهای خود استفاده می‌کنند.

پانوشت:

Benchmarking ۱،

2. Spendolini 1992

منابع:

The Benchmarking Handbook, Bjorn Andersen. ۱،

2. Benchmarking workbook, U.S. Patent and Trademark Office

3. Global Logistics and Distribution Planning, Donald Waters