

# Benchmarking

un articol de [Emilia Cernăianu](#)

Pe scurt, *benchmarking* înseamnă să te compari cu cei pe care îi admiri. Dar simpla comparație nu te ajută, nu te face mai bun și nici nu te mulțumește, așa că este nevoie de un program bine pus la punct pentru a face ca această ”admirație” să dea și roade.

Benchmarking-ul a fost inițiat în anii '80 de firma Rank Xerox ca metodă de atingere a unor performanțe înalte și de îmbunătățire a calității produselor. Datorită succesului pe care l-a avut în rândul firmelor cae au folosit această tehnică, specialiștii au modificat-o și au început să o aplice și în alte sectoare de activitate, cum ar fi producția bunurilor de larg consum, în turism și chiar în serviciile administrației publice.

Se începe cu câteva întrebări:

- ▶ Cum dezvoltăm strategii pentru asigurarea internă a calității și o cultură instituțională a calității?
- ▶ Cum facem legătura între procesele interne și așteptările externe?
- ▶ Cum dezvoltăm mecanisme interne adecvate pentru a spori calitatea procesului educațional și cum demonstrăm eficacitatea acestora?

Se poate lesne observa că benchmarking-ul este un proces care permite compararea intrărilor, proceselor și ieșirilor cu anumite elemente (puncte) de referință, de aceea managerii trebuie să:

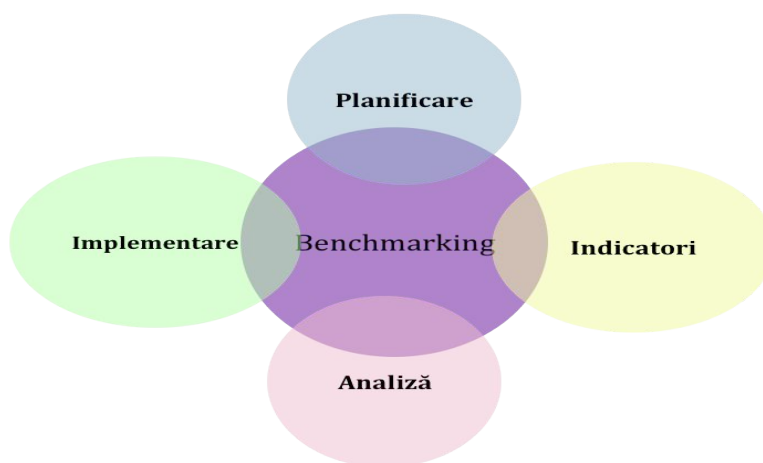
1. găsească o metodă de a descrie și defini ce fel de organizație conduc (de exemplu, structura lor organizațională), modul în care operează (practicile organizaționale), și modul în care acesta sprijină calitatea activităților;
2. găsească o metodă de a evalua eficacitatea structurii și practicilor lor organizaționale;
3. aleagă un element de referință adecvat (de exemplu, o organizație similară) cu care să își compare structura și practicile.

Procesul de benchmarking nu este chiar așa de complicat, este nevoie de câteva cunoștințe teoretice, practică și urmărirea celor patru pași:

1. **Planificarea:** înainte de a vă angaja într-un proces de benchmarking, este imperativ să fie identificate grupurile interesate (stakeholders) și activitățile care vor fi evaluate. Nu toate activitățile pot fi comparate cu cele similare din altă organizație. Uneori, deși produsele sau serviciile finale sunt foarte apropiate ca formă, valoare sau folosință (același tip de utilaj, același serviciu de contabilitate, etc.) procesele de producție pot avea segmente foarte diferite. De aceea este bine să luați în considerare doar anumite activități, pe care le considerați relevante, și apoi să extindeți procedura, căutând comparații cu alte organizații. Pentru ca să se beneficieze de rezultate optime, intrările și ieșirile trebuiesc foarte clar definite, mai ales când sunt intangibile (servicii); activitățile alese, de asemenea, să fie măsurabile și ușor de comparat. Compania trebuie să aibă clară strategia, scopul, procesul de business și așteptările.

O apreciere onestă SWOT este de mare ajutor.

2. **Elaborarea indicatorilor:** Care este scopul indicatorilor de benchmarking și cum se încadrează aceștia în conceptul general al *excelenței în afaceri*? Un element esențial al oricărei metode utile și funcționale de *benchmarking* este faptul că aceasta evoluează odată cu evoluția generală a organizației și mediului care o înconjoară. Pentru a elabora indicatori utili și relevanți ar trebui să se aplice următoarele principii:
  - ▶ Indicatorii de performanță trebuie să vizeze schimbările. Pentru reușită, indicatorii trebuie să surprindă modul în care evoluează în timp structura organizațională și practicile de lucru;
  - ▶ Indicatorii sunt specifici contextului de aceea alegerea acestora depinde de tipul instituției și de practicile de lucru ale acesteia;
  - ▶ Indicatorii de performanță trebuie aplicați împreună cu alte activități de evaluare, de exemplu evaluarea personalului.
3. **Colectarea și analizarea informațiilor:** Pentru a asigura colectarea cu succes a datelor, trebuie să luați în considerare trei aspecte principale: alegerea metodei de colectare a datelor; colectarea datelor și raportarea rezultatelor. Tipul și volumul datelor care vor fi colectate vor depinde foarte mult de aspectele pe care se axează exercițiul de benchmarking. În orice caz, volumul datelor colectate ar trebui să fie realist, pentru rezultate optime. Se adună datele primare și secundare și se transformă în informații relevante. Se mai fac cercetări de piață, cantitative și calitative, dintre care interviurile și chestionarele sunt cele mai populare. Este important să existe un plan foarte clar stabilit astfel încât toată echipa implicată în acest proces să urmărească același lucru.
4. **Implementarea:** etapa în care comunicarea este crucială. Se face un plan de acțiune și se comunică tuturor angajaților. Având în vedere că sunt de obicei lucruri de schimbat la toate nivelurile, este nevoie de multă atenție și sprijin. Planul de acțiune este un instrument utilizat și în managementul proiectelor, de aceea nu o să insistăm asupra lui. Dar este de reținut faptul că orice implementare trebuie urmată de o re-evaluare.



Concluzia este clară: procesul de benchmarking aduce valoare adăugată companiei pentru că identifică zonele de îmbunătățit și dă competitivitate. Indicatorii de benchmarking ajută la efectuarea acestor activități descriptive, bazate pe evaluare și comparație. Acest lucru este în concordanță cu definirea indicatorului de performanță drept atribut sau caracteristică a unei practici sau rezultat al unei activități care sprijină aprecierea performanței unui proces implementat.

Despre benchmarking și pe wikipedia, [aici](#).