

CAPITOLUL 3

BENCHMARKINGUL - INSTRUMENT PUTERNIC DE MĂSURARE A PERFORMANȚEI

3.1. DEFINIRE

Benchmarking-ul a apărut în domeniul afacerilor în zilele moderne ca o formă de analiză concurențială, analiză a domeniilor industriale și ca o comparație a performanțelor și funcțiunilor.

El a apărut ca o nouă semnificație:

- a industriei americane obligată să realizeze produse de mai mare competitivitate prin raportul calitate/preț intrucât fusese devansată în anii 70-90 de produsele japoneze și europene;

- a noii filozofii asupra calității: cel mai important este clientul/consumatorul. Dacă, până nu demult, un produs era considerat “defect” prin abaterea sa în funcțiune față de specificația de performanțe și deci era vorba de implicații referitoare la concepția și la producerea acestuia, azi un produs este “defect” dacă are abateri în raport cu satisfacția totală a clientului. Importanța clientului este primordială.

Benchmarking-ul nu este utilizabil numai în domeniul industriei (întreprinderilor producătoare), ci, în orice fel de organizație care poate fi, întreprinderea, o unitate din întreprindere, funcția întreprinderii, serviciile publice susceptibilă de-a utiliza benchmarking-ul pentru a ameliora competențele, eficacitatea și/sau competitivitatea.

Benchmarking-ul este un mijloc de-a stabili țintele sau obiectivele. Este metoda de-a determina cum, prin ce mijloace putem ajunge ca cei mai buni după sistemul nostru de măsurare (nu din domeniul nostru neapărat).

Când apare necesitatea benchmarking-ului?

Toate organizațiile viabile doresc să-și îmbunătățească permanent indicatorii, performanțele. Mai toate organizațiile doresc să devină cele mai bune în ceea ce fac pentru a rămâne competitive pentru a fi în top. Ameliorarea implică schimbare ori schimbarea nu este în general agreată pentru că îi implică și pe alții să fie creatori. A fi uman nu înseamnă că dorești schimbarea, care determină frică de necunoscut iar statuquo-ul este mult mai lejer oamenilor. Schimbarea o dorim mai ales pentru ceilalți.

Cum se combină o mare motivare pentru schimbare și cultura organizației? Criza este momentul/cauza motoare. Momentul rezultatelor al apropierei de faliment aduce oportunitatea schimbării pentru a putea deveni cel mai bun tot timpul. Este cunoscut cazul Xerox care în anii 90 era în dificultate. Schimbarea se poate face și când “îți merge bine” cum a fost cazul IBM.

Impedimentele pot apare în structura organizațională datorită mândriei la care au ajuns salariații, cadrele și loialitatea față de firmă. Schimbarea implică o mare responsabilitate și un demers greu de parcurs, de măsurat și de condus.

De cele mai multe ori succesul îmbată și considerăm că suntem buni sau facem bine lucrurile (produse, servicii, produs/servicii). Această “filozofie” duce la mult cunoscutul rezultat: azi (pentru că știm) este mai bine ca mâine (despre care nu mai știm totul). Binele este demersul lui “mai bine”. „Lucrul bine făcut” are dușmanul său “cel mai bine făcut”.

Definirea benchmarking-ului

Punctul comun al mai multor definiții este: fixarea obiectivelor.

Benchmarking-ul este o performanță sau un obiectiv funcțional care permite să atingă un nivel excelent de calitate, de realizări, cost și rapiditate. Este necesar ca procesul, produsul sau serviciul să fie măsurat comparativ cu un proces, produs sau serviciu recunoscut ca fiind cel mai bun din lume.

Definiția lui Gerald Balm “Acțiunea continuă de comparare a unui proces, produs sau serviciu cu o activitate similară, repute, cunoscută ca cea mai bună, cu scopul de-a fixa obiectivele și acțiunile de ameliorare ambițioase dar realiste, pentru a deveni și a rămâne mai bun între cei mai buni într-un timp rezonabil”.

Definirea dată de Xerox: “Procesul de căutare constantă de noi idei, de metode, practici, de procese și de adaptarea acestor practici; fie adaptarea unor idei bune și aplicarea lor în practică în scopul de-a deveni cel mai bun dintre cei mai buni”.

Definirea lui Robert Camp pare a fi cea mai agreabilă: „benchmarking-ul este procesul continuu de evaluare a produselor noastre, servicii și metode în raport cu concurenții cei mai serioși sau cu întreprinderile recunoscute ca lider în sectorul lor”.

Tipurile de benchmarking

1. Benchmarking-ul intern

Trebuie comparat un proces, produs sau serviciu cu un proces, produs, sau serviciu similar din interiorul organizației. Partenerii potențiali ai benchmarking-ului sunt ușor de identificat (nu neapărat din același loc). A partaja informațiile confidențiale în interiorul aceleași organizații nu pune probleme. Deși sunt puține șanse pentru a găsi resurse de ameliorare semnificative este avantajoasă calea unui benchmarking intern pentru a demara acest demers.

2. Benchmarking-ul concurențial

Trebuie, în acest caz, făcută comparație cu cel mai bun dintre concurenții de pe piață. Sunt în general facilitați pentru a identifica și sunt multe șanse pentru că ele sunt purtătoare de surse de ameliorare interesante.

3. Benchmarking-ul funcțional

Trebuie să faci comparație cu cele mai bune din lume care fac ceea ce face firma inițiatoare. Ele sunt, în general, în aceeași branșă a industriei fără a fi, cu atât mai mult, concurenți direcți.

4. Benchmarking-ul generic

Trebuie comparat cu una din cele mai bune întreprinderi din lume, în afara sectorului în care se lucrează, care au procese similare cu acelea analizate. Este mai dificil de-a identifica aceste întreprinderi dar ele prezintă două avantaje majore: ele sunt în general pretate la transmiterea informațiilor și prin diferența lor, poate conduce mai mult ca probabil pe calea ameliorărilor. E posibil în același timp, eventual, să descoperi o tehnologie sau un proces revoluționar.

5. Studii de benchmarking cu consultanți

În acest caz se face comparație cu una din întreprinderi cele mai performante cu asistența unui consultant. Cel mai mare avantaj este al acestei metode.

Etapele realizării unui benchmarking

Cu ocazia aplicării benchmarkingului la IBM, Gerald Balm a identificat cinci etape și cincisprezece subetape ce trebuie parcurse pentru realizarea unui proces de măsurare prin benchmarking.

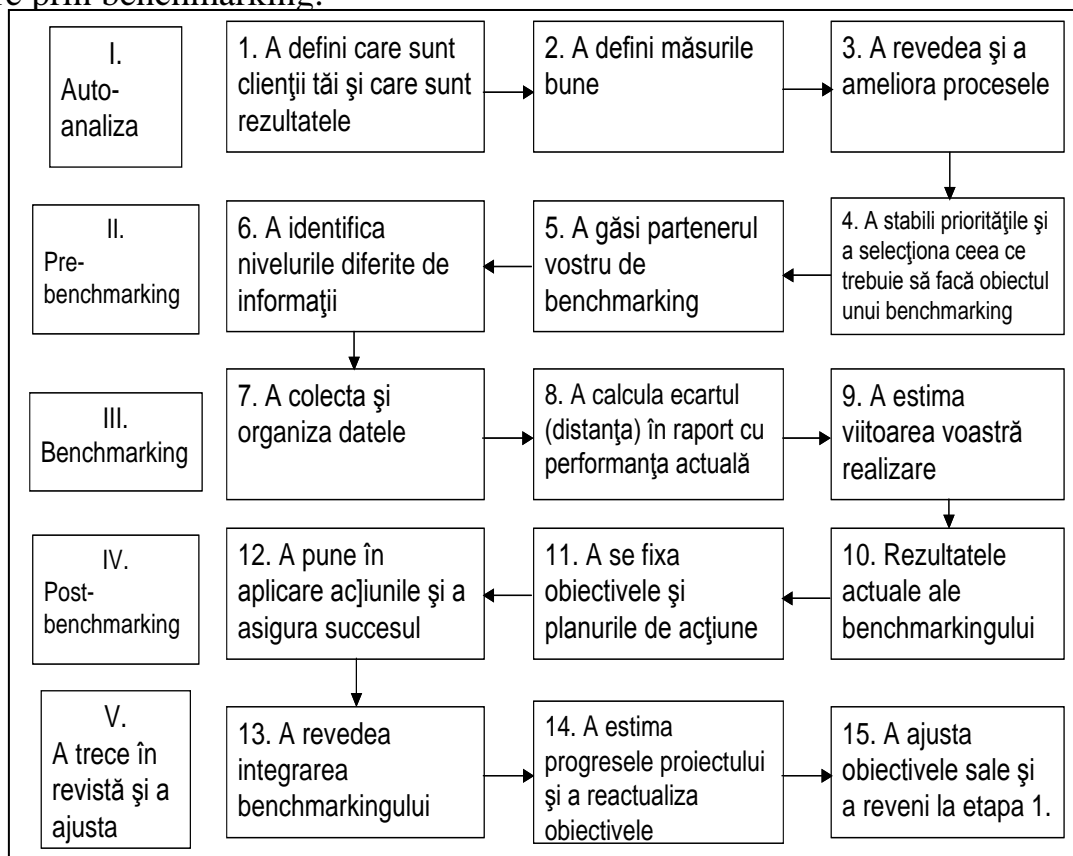


Figura 3.1. Etapele și subetapele unui proces de măsurare prin benchmarking

3.2. AVANTAJELE BENCHMARKINGULUI

Rațiunile pentru a face benchmarking într-o întreprindere cu organizațiile lider sunt numeroase.

Dacă obiectivul ameliorării calității este de-a deveni cel mai bun în tot ceea ce se face, sigur benchmarking-ul permite să se știe dacă s-a atins obiectivul sau când va fi atins. Acesta este singurul instrument care ne învață de maniera cum “binele” se poate transforma în “cel mai bine”. Benchmarking-ul va spune direct ce este azi “cel mai bine” și cum se atinge acel nivel de excelență.

Se pot enumera rațiunile pentru care poate fi folosit benchmarking-ul:

- organizația este în situația de supraviețuire;
- organizația este în dificultate și managementul încearcă de bine de rău să atingă un nivel de calitate totală;
- organizația este încă viabilă, dar concurența este din ce în ce mai puternică și indicatorii cheie ai întreprinderi se deteriorează;
- organizația are nevoie de-o importantă spargere tehnologică pentru a rămâne competitivă;
- organizația are nevoie de-a face benchmarking-ul cu scopul de-a realiza planurile sale de calitate totală (conform normelor ISO 9000 sau criteriilor trofeului Baldrige);
- organizația are nevoie, în plus, de idei novatoare mai mult decât ameliorările propuse de colaboratorii casei;
- organizația se interesează de o manieră ocazională dar sinceră de modul cum se derulează diferite experiențe;
- o unitate a organizației verifică nevoia de-a impresiona direcția generală.

Este bine de sperat că organizația să nu facă benchmarking-ul pentru motivele ce se găsesc la una din extremitățile acestui spectru.

Veritabilele rațiuni pentru care se motivează benchmarking-ul sunt următoarele:

- se descoperă domeniul în care întreprinderea poate egala pe cel mai bun;
- ajută să se identifice punctele forte și slăbiciunile care se transformă în oportunități de ameliorări;
- se pleacă de la experiența de lider de la alții;
- ajută la justificarea și la ierarhizarea costurilor resurselor destinate ameliorărilor;
- permite să se rămână competitiv și să fie atins nivelul de satisfacție totală a clientului.

Beneficii așteptate

Toate aceste rațiuni trebuie să incite la benchmarking și se pot realiza următoarele:

- ameliorarea principalelor indicatori financiari și alții;
- menținerea viabilității, competitivității și profitabilității;
- punerea în aplicare în cadrul întreprinderii a celor mai bune practici în vigoare în domeniu;
- definirea obiectivelor credibile, ambițioase și accesibile;
- o mai bună definire a așteptărilor clienților;
- faptul de-a deveni și de-a rămâne lider;
- identificarea punctelor tari și slăbiciunilor;
- o realizare mai rapidă a obiectivelor stimulante cu posibilitatea unor riscuri mai mici;
- accesul partenerilor benchmarking-ului la creativitatea salariaților;
- o credibilitate crescută a proceselor de ameliorare;

La aceste avantaje se adaugă altele mai subtile:

- crearea unui climat propice la străpungerea tehnologică;
- fapta de-a încerca de-a se autodepăși, devenind cel mai bun posibil;
- îmbogățirea și creșterea ideilor bune ce cuprind tot domeniul;
- stabilirea unei rețele de contacte și schimburi profesionale;
- o mai mică reticență a colaboratorilor la schimbare;
- o mai mare mândrie și o mai bună stare de spirit a colaboratorilor;

Beneficiile unei organizații după benchmarking depind de mai mulți factori care diferă după situația sa. Dar toate acțiunile benchmarking-ului se bazează natural pe o combinație nesemnificativă a acestor avantaje.

Benchmarkingul ierarhizează și măsoară etapele parcurse și ecartul față de concurență.

Cum obiectul este de-a ameliora continuu pentru a deveni cel mai bun în tot ceea ce se face, totul este potențial susceptibil de-a face obiectul unui benchmarking. În consecință, o ierarhizare se impune, dar aceasta este o etapă critică și poate fi un proces dificil.

Cum poate fi făcută această ierarhizare?

Se pot pune următoarele întrebări ce pot să conducă la obiectul benchmarking-ului:

- Această activitate este la originea unei insatisfacții a clientului (în particular a clienților externi)?

- Este o sursă a preocupărilor sau interesului conducerii? Avem noi motive de-a crede că există “alții” care fac mai bine ca noi în acest domeniu?

- Performanța actuală a acestei activități este foarte îndepărtată de nivelul de performanță pe care noi dorim să-l atingem?
- Această activitate este ea vitală în contextul nostru?
- Această activitate este ea un efect negativ al competitivității noastre?
- O investiție relativ scăzută permite de-a ameliora sensibil această activitate?
- Dacă se răspunde cu “DA” la majoritatea din aceste întrebări sau la toate este posibil ca această activitate în cauză să constituie o prioritate a benchmarking-ului.

3.3. ETAPELE MĂSURĂRII PRIN BENCHMARKING

1. Metodologia IAP (AHP)

Metodologia ierarhizării analitice a proceselor (IAP =AHP Analytical Hierarchy Process) permite analiștilor unui proces/produs/serviciu să ajungă să ierarhizeze caracteristicile procesului/produsului sau procesele/indicatorii relevanți ai organizațiilor, utilizând un demers structurat. Metodologia AHP descrisă de Balm¹ cuprinde trei activități principale.

Se poate începe cu grup mic de persoane care cunosc bine procesul.

Prima activitate constă în constituirea ierarhiei caracteristicilor precise ale procesului. Grupul începe prin a se pune de acord asupra unui obiectiv general de nivel 0 așa cum se poate vedea în figura 3.2. Apoi ei divid acest obiectiv general în câteva obiective de activitate de nivel 1. Aceste obiective sunt apoi, la rândul lor împărțite în sub-obiective, numite opțiuni de nivel 2. Este de remarcat că inter-relațiile între opțiunile nivelului 2 și obiectivele nivelului 1 devin complexe, pentru că fiecare opțiune poate să aibă un raport cu un obiectiv în plus. Opțiunile pot să fie egal subdivizate în caracteristici de nivel 3 și așa mai departe. De fapt, utilizatorii sunt cei care decid nivelul detaliului ierarhic pe care o construiesc. Bunul simț trebuie să prevaleze pentru a determina numărul nivelelor pe care utilizatorii vor să le definească și să le utilizeze. Proiectanții metodei benchmarking au considerat că 4 nivele sunt suficiente.

Ce-a de-a doua activitate, a metodologiei, IAP constă în a face comparații încrucișate. Astfel permite stabilirea priorităților dând o greutate relativă fiecărei caracteristici, la fiecare dintre nivelele ierarhiei. Astfel se face prin consens asupra părerii experților. Tabelul 1 ilustrează acest demers pentru obiectivele nivelului 1 din figura 3.1.

¹ Gerald J. Balm a condus demersul și echipa de benchmarking de la IBM – Rochester; “Evaluer et améliorer les performances. Le Benchmarking”, AFNOR, Paris 1994.

Tabelul 3.1

Comparații încrucișate și sinteza IAP/AHP

	A	B	C	Medie normalizată
A	1	3	6	65 %
B	1/3	1	3	25 %
C	1/6	1/3	1	9 %

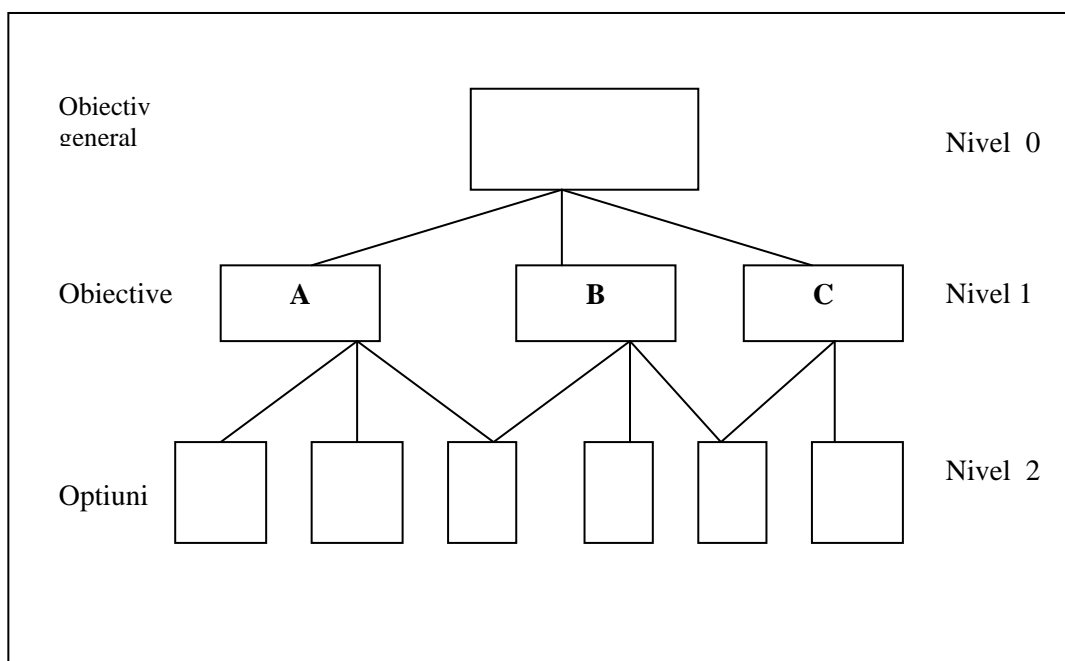


Figura 3.2. Ierarhizarea caracteristicilor prin IAP/AHP

Punem obiectivele A, B și C într-o matrice în tabelul 3.1. Experții ajung la consens (oricare ar fi mijlocul întrebuițat) că obiectivul A este de 3 ori mai important decât obiectivul B. Se înscrie deci un 3 pe linia 1 a coloanei 2 a materiei, la intersecția obiectivelor A și B. Asta dă prin efect indirect o pondere de 1/3 pe linia 2 a coloanei 1 a matricei. La fel echipa a estimat că obiectivul A era de 6 ori mai important decât obiectivul C, deci linia 2 a coloanei 3 (și linia 3 a coloanei 2) este completată. Evident fiecare obiectiv individual este considerat la fel de important ca și el însuși ceea ce explică faptul că principala diagonală a matricei trebuie să fie completată cu 1. Importanța relativă a factorilor poate să se exprime în numere întregi de la 1 la 9. Deci, consensul experților a permis construirea matricei comparațiilor încrucișate.

In cea de-a treia activitate a metodologiei IAP/AHP (reluată în figura 3.3.), se face convertirea matricii comparațiilor încrucișate în medii normalizate (sau pondere relativă). Normalizată înseamnă că suma tuturor ponderilor relative este egala cu 1.000.

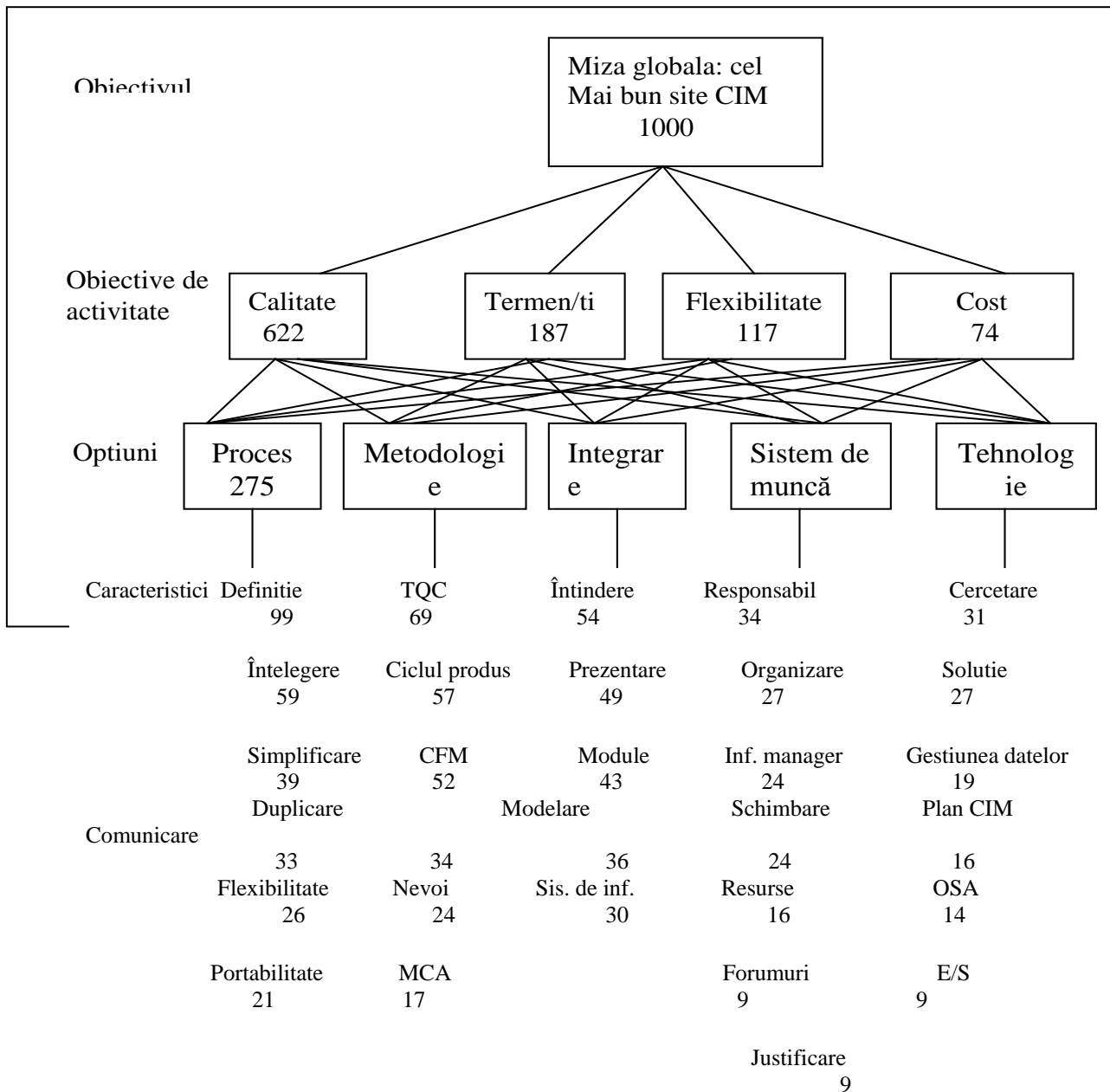


Figura 3.3. Exemplu de ierarhie (Sursa : Gerald J. Balm – « Evaluer et ameliorer ses performances. Le Benchmarking »)

În figura 3.3. Balm ne arată exemplul unei ierarhii CIM (Computer Integrated Manufacturing) cu ponderile relative date de către echipa de experți. Pentru o mai bună reprezentare a măsurilor și diferențierea caracteristicilor noi vom folosi o normalizare într-o mie și nu procentuală. (1.000 de puncte).

Dacă se aduna ponderile orizontale pentru nivelele 0, 1, și 2 vor da rezultatele normalizate. Suma ponderilor coloanelor de la nivelul 3 (caracteristici) corespund greutateii date coloanei (opțiune). Deci, suma greutateii ansamblului caracteristicilor este egala cu 1000.

Caracteristicile de la nivelul 3 ale figurii 3.2. sunt apoi prezentate sub forma unei diagrame Pareto (figura nr. 3.4.). Aceasta ilustrează perfect cum caracteristica "definiția procesului" a opțiunii "procesului" este considerată ca fiind caracteristica cea mai importantă pentru grupul de analiști.

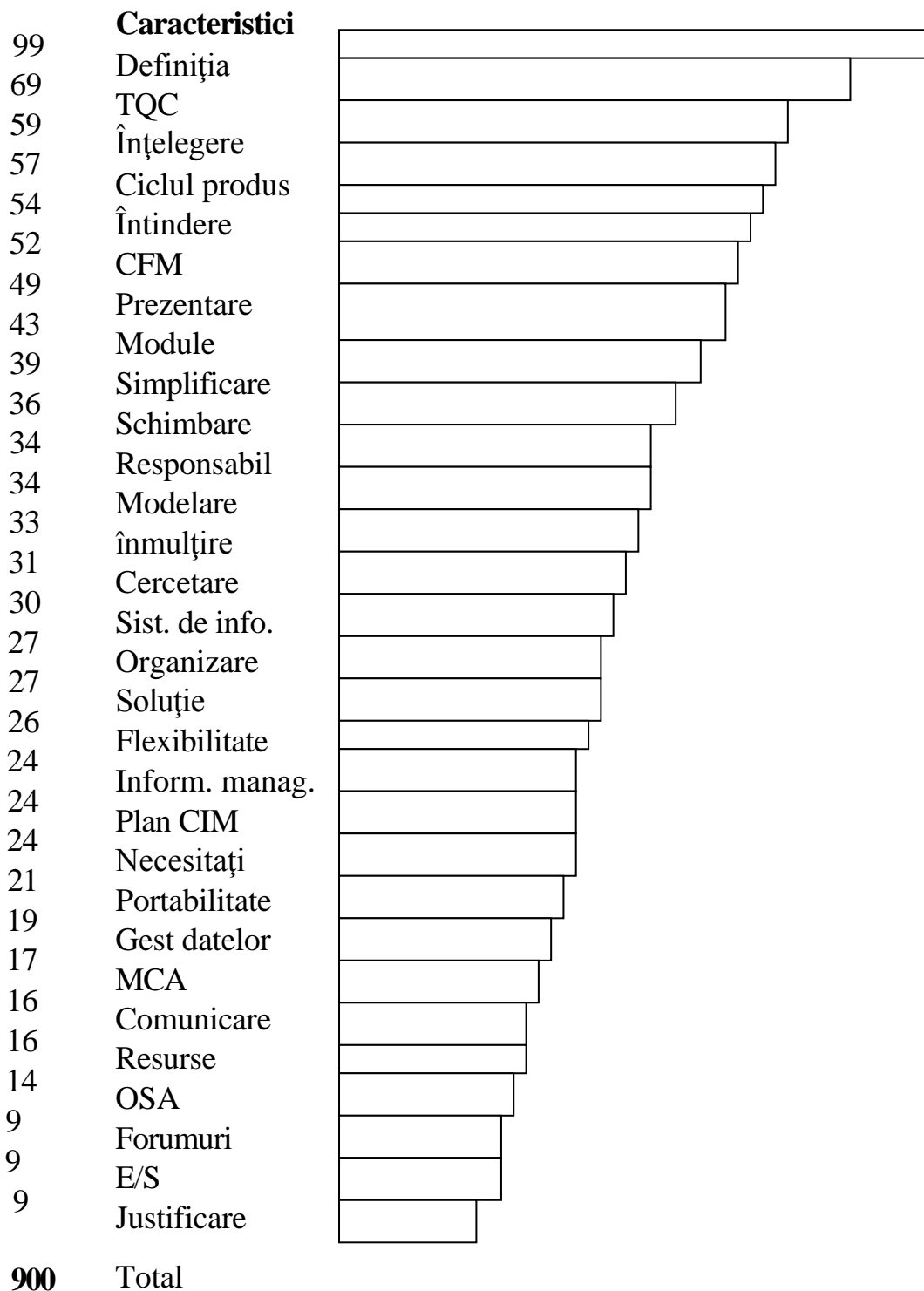


Figura 3.4. Diagrama Pareto

Apoi, grupul de analiști definește un ansamblu standard de caracteristici/ criterii fundamentale pentru care dorește să procedeze la o auto-evaluare și să se compare cu cele mai bune întreprinderi în procesele organizației sau produsul /serviciul.

Compararea se va face folosind indicatori care evaluează aceste caracteristici/elemente.

Pentru a analiza două organizații sau pentru a putea să comparăm în dinamică „starea” organizației înainte de o schimbare structurală, funcțională sau managerială

(Contract de management) vom genera (anexa nr.1) o ierarhizare a criteriilor de măsurare a unor indicatori relevați pentru funcțiunile întreprinderii.

Tabelul 3.2.

Matricea maturității

Indice Caracteristici	Nimic 1	Sensibilizat 2	Lucid 3	Competent 4	Matur 5
Procesul					
Definitie					
Intelegere					
Simplificare					
Inmultire					
Flexibilitate					
Portabilitate					
Metodologie					
TQC					
Ciclul Produsului					
CFM					
Modelare					
Necesitati					
MCA					
Integrare					
Intindere					
Prezentare					
Module					
Schimbare					
Informare					
Sisteme de management					
Responsabilitate					
Organizare					
Inf. manag.					
Plan CIM					
Resurse					
Forumuri					
Justificare					
Tehnologie					
Cercetare					
Solutie					
Gestiunea datelor					
Comunicare					
OSA					
E/S					
TOTAL					

Procesul de ierarhizare analitic („aducem la același numitor” prin normalizare) se produce prin trei faze:

În faza întâi se acordă un punctaj funcțiunilor. Se pot folosi și procesele esențiale industriei respective reținând că suma trebuie să fie 1.000.

În faza a doua se acordă un punctaj pentru toate procesele semnificative sau pentru indicatorii care măsoară relevant funcțiunea. Vom avea grijă ca suma acestora să fie 1.000, fiecare funcțiune fiind un întreg.

Faza a treia este aceea a realizării ierarhiei analitice a criteriilor/indicatorilor prin care se măsoară performanța organizației (produsului/serviciului). Valorile din cadrul unei funcțiuni se înmulțesc cu ponderea funcțiunii în total. Spre exemplu pentru cota de piață din cadrul funcțiunii de marketing (200 de puncte) se ponderează cu 250/1.000 obținând o valoare care reprezintă analitic valoarea criteriului cotă de piață (50) în totalitatea criteriilor (indicatorilor) care le considerăm relevante să măsoare performanța organizației.

Folosind câțiva indicatori/criterii relevanți ai unei întreprinderi din domeniul petrolului (anexa nr.1) putem să trecem la etapa a-II-a (Tabelul de maturitate Scorecard).

TABELUL DE MATURITATE (SCORECARD)

Acum când grupul a definit caracteristicile importante ale procesului său, trebuie să ajungem să le măsurăm pe fiecare în relație cu un nivel țintit sau cu un indicator de la altă organizație. Acest lucru este posibil făcând o altă matrice pe care o numim Tabelul de Maturitate (IM). Este un concept utilizat în alte domenii de mulți ani. Caracteristicile sunt listate în stânga pentru a forma liniile matricei IM (tabelul 3.3.). Titlurile coloanelor corespund la cinci niveluri de maturitate (sau grad de realizare). Se poate merge de la „Nimic” la „Sensibil”, spre „Lucid”, „Competent” și „Matur” care corespunde ordonării europene de la 1 la 5 sau într-un alt sistem (american) care exprima mai fidel maturitatea /etalonarea de la 0 la 4, unde 0 (zero) este interpretat ca: o activitate, un proces/ indicatorul cu care se măsoară aceasta și este în starea inițială, înainte de a începe să evolueze. Pentru fiecare caracteristică se poate predefini fiecare nivel de maturitate pentru a nu avea interpretări ale analiștilor care fac autodiagnostic sau Benchmarking.

Definirea matricei indicilor de maturitate a unor caracteristici

Indice Caracteristici	<u>Nimic</u> 1	<u>Sensibilizat</u> 2	<u>Lucid</u> 3	<u>Competent</u> 4	<u>Matur</u> 5
Proces					
Definiție	Nici o activitate	Eforturi individuale de definire, responsabili neidentificați	Anumite procese identificate ca și responsabili	Toate procesele cheie și responsabilii lor sunt identificați	Toate procesele și responsabilii lor sunt identificați
Înțelegere	Nici o activitate	Efort individual pentru a înțelege procesul	Unele procese sunt înțelese	Toate procesele cheie sunt înțelese și clasificate	Toate procesele sunt înțelese și clasificate
Simplificare	Nici o activitate	Efort individual pentru simplificarea anumitor procese	Unele procese sunt simplificate	Toate procesele cheie sunt simplificate	Toate procesele sunt simplificate
Înmulțire	Fără interes	Studiu pe o bază individuală	Introdusă în anumite procese	Introdusă în toate procesele cheie	Introdusă în toate procesele
Flexibilitate	Fără interes	Studiu pe o bază individuală	Introdusă în anumite procese	Introdusă în toate procesele cheie	Introdusă în toate procesele
Portabilitate	Fără interes	Studiu pe o bază individuală	Introdusă în anumite procese	Introdusă în toate procesele cheie	Introdusă în toate procesele

Notele de la 1 la 4 sunt date practic de cele patru intervale care împart toată scala de valori pe care le pot lua conform împrăștierii/dispersiei de valori sau în limbaj statistic sunt cele patru quartile (25%, 50%, 75% și respectiv 90%). O altă clasificare folosită în măsurarea alianțelor sau a schimbărilor (evoluția proiectelor) este : 0 = nimic realizat, implementare încă neîncepută; 1 = planuri acceptate, implementare încă neîncepută; 2 = teste pilot în desfășurare; 3 = implementare începută; 4 = implementare completă sau în varianta europeană: 1 = nici o opinie; 2 = neimportant; 3 = important; 4 = foarte important și 5 = extrem de important.

Pentru cazul măsurării unor indicatori economici putem să avem cele cinci nivele exprimate pe o scară de valorizare a rezultatelor după cum urmează (tabelul 3.4.):

Tabelul 3.4.

Tabelul evaluării performanței

Nr. crt.	Nivel al indicatorilor de performanță	Scara rezultatelor	Evaluarea gradului de maturitate
1	$X < 0,25$	0%	1 = P (Prost)
2	$0,30 > X > 0,25$	25%	2 = S (Slab)
3	$0,35 > X > 0,30$	50%	3 = M (Mediocr)
4	$0,40 > X > 0,35$	75%	4 = B (Bine)
5	$X > 0,40$	90%	5 = FB (Foarte Bine)

Indicatorul evoluează în acest caz în sensul creșterii. În alte cazuri el poate evolua în sensul descreșterii și atunci coloana a treia și a patra pot fi ierarhizate invers.