

الگوبرداری از بهترینها

چکیده:

الگوبرداری (BENCHMARKING) روشی سیستماتیک است که سازمانها به وسیله آن می توانند فعالیت‌های خود را براساس بهترین صنعت یا سازمان اندازه گیری و اصلاح کنند. این روش با فراهم سازی چارچوبی برای سازمانها که به وسیله آن فعالیت های بهترین سازمان مشخص گردیده است و تشخیص وجوه تمایز سازمان موجود با بهترین سازمان نشان می دهد که چگونه می توان شکافهای موجود را پر کرد. الگوبرداری به واقع ابزاری برای بهبود مستمر است و می تواند توسط انواع سازمان های تولیدی و خدماتی به کار گرفته شود. این روش را با نامهای الگوگیری و الگوبرداری نیز می شناسند.

مقدمه

در عرصه تولید یا خدمات امکان دارد سازمانی عملکرد بهتری نسبت به سازمانهای دیگر داشته باشد. همچنین ممکن است هریک از بخشها مانند بخش جمع آوری مواد و تامین مواد اولیه بخش تولید بخش فروش بخش توزیع بخش سرویس دهی به مشتریان یا دیگر بخشهای یک سازمان ارائه بهتری از کار خود نسبت به دیگران داشته باشند. برای تنظیم هرچه موثرتر عملکرد بر مبنای اهداف مورد نظر مدیران باید بدانند که کدام سازمان یا کدام بخش موثرترین و بهترین روش را به کار می گیرد تا موفق تر باشد. پس از آن مدیران باید تمامی تلاش خود را جهت هماهنگ کردن بخشهای مختلف سازمان براساس آن الگوی بهتر و نمونه (BEST IN CLASS) به کار برند. چنین تکنیکی را الگوگیری یا الگوبرداری می نامند.

ارزیابی مقایسه ای فرایند مستمر اندازه گیری و مقایسه فرایندهای کاری در برابر فرایندهای قابل مقایسه در سازمان های پیشرو با هدف کسب اطلاعاتی است که سازمان مورد نظر را کمک خواهد کرد تا بهبودها را شناسایی و اجرا کنند. الگوبرداری یک فرایند سیستماتیک و پیوسته از ارزیابی محصولات خدمات و روشهاست که در مقایسه با رقبای اصلی و یا شرکت هایی که به عنوان پیشگام مطرح هستند انجام می پذیرد و در واقع ابزاری موثر در دست مدیران جهت بهبود

فرایندهای کاری است. الگوبرداری که با نام «الگوبرداری از بهترینها» نیز معروف است. با شناخت سازمان یا سازمان هایی به عنوان بهترین تکنیک هایی را معرفی می کند که می توان با آن شکاف موجود بین یک سازمان تا سازمان پیشرو را پر کرد یا به حداقل رساند.

سابقه تاریخی BM

پیدایش بنچ مارکینگ در سال ۱۹۷۹ به شرکت زیراکس باز می گردد. در آن سالها زیراکس در بازار دستگاه های کپی با رقابت جدی شرکت های ژاپنی همچون مینولاتا، ریکو و کنون مواجه گردیده بود. قیمت های فروش محصولات ژاپنی تقریباً معادل قیمت تمام شده محصولات زیراکس بود چرا که هزینه های رقابتی ژاپنی ۵۰٪ پایین تر از زیراکس بود. از این رو شرکت زیراکس مطالعه ای را در زمینه تجزیه و تحلیل هزینه های محصولات خود آغاز کرد و پس از جمع آوری نمونه محصولات رقبا و بررسی قطعات و اجزاء متشکله و همچنین نحوه مونتاژ آنها، موفق گردید مزیت رقابتی شرکت های ژاپنی را کشف و در محصولات خود بکار بندد و از این طریق ۱۰٪ سهم بازار خود را افزایش دهد.

در سال ۱۹۸۱ شرکت زیراکس با موفقیت آمیز بودن پروژه بنچ مارکینگ، حوزه عملکرد گروه بنچ مارکینگ خود را به فرآیندهای غیر تولیدی نیز گسترش داد. پس از زیراکس، تعدادی از شرکت های آمریکایی نیز بنچ مارکینگ را در فرآیند های کاریشان با موفقیت تجربه کردند. شرکت های همچون: جنرال الکتریک، آی بی ام، کوداک، موتورولا و شرکتهای اروپایی نیز عملاً در اوایل دهه ۱۹۹۰ به استفاده از روش بنچ مارکینگ پرداختند، از جمله شرکت های بریتیش استیل، تله کام، شل و

تعاریف

بهینه کاوی (Benchmarking) از دو کلمه انگلیسی Bench (نیمکت) و Mark (علامت گذاری) تشکیل شده است و یکی از ده ابزار مدیریت کیفیت جامع (TQM) جهت ارتقاء عملکرد سازمان می باشد. در مورد منشاء این کلمه نظریه های مختلفی وجود دارد که سه دسته از آنها در ذیل آمده است:

۱. یکی از نظریه ها مدعی است که این کلمه از نقشه برداری جغرافیایی نشأت گرفته است، به طوری که یک بهینه کاوی، نقطه مرجع پستی و بلندی در زمین است و موقعیت سایر نقاط با مراجعه و مقایسه با این نقطه به دست می آید.

۲. نظریه دیگری می گوید که این کلمه از فروش پارچه آمده است، یک خط کش در پیشخوان مغازه برای اندازه گیری پارچه قرار داده می شود. به این ترتیب فروشنده با این بهینه کاوی مقدار پارچه را اندازه می گیرد.

۳. نظریه سوم ادعا می کند که بهینه کاوی از رقابت های ماهیگیری آمده است. در این روش اندازه ماهی از قرار دادن آن روی یک نیمکت و اندازه گیری طول آن بوسیله علامت گذاری با یک چاقو بر روی نیمکت تعیین می شود.

تعاریف گوناگونی از بهینه کاوی ارائه شده است که یکی از تعاریف مناسب از مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا (APQC) می باشد و به صورت ذیل است:

الگوبرداری فرایند تعریف، تشخیص و تطابق یافتن با اقدامات و فرایند های سازمانهای برجسته در سطح دنیا، به منظور افزایش عملکرد سازمان خود می باشد.

برخی از تعاریف دیگر :

BM عبارت است از جستجو و کاوش برای دستیابی به بهترین شیوه های عمل، مقایسه شیوه های عمل سازمان خویش با این بهترین شیوه های شناخته شده و در نهایت استفاده از نتایج بدست آمده در جهت بهبود شیوه های عمل سازمان خویش.

BM عبارت است از یک فرایند پیوسته و سیستماتیک ارزیابی محصولات، خدمات و فرآیندهای کاری با سازمان هایی که به عنوان بهترین عملکرد شناخته شده باشند، به منظور بهبود سازمانی.

BM استانداردهایی است که می توان با آن سایر اشیاء را ارزیابی و اندازه گیری کرد.

و در نهایت به آن معنی است که: «باید چه کاری، بهتر و چگونه انجام گیرد».

هدف از BM

هدف درازمدت، بکارگیری بنچ‌مارکینگ به عنوان يك ابزار عادي حل مشکل و هم چنین به عنوان يك تکنیک بهبود، هم سطح با دیگر تکنیک‌های بکار گرفته شده قبلي می‌باشد. بنابراین بنچ‌مارکینگ می‌تواند در وضعیت‌های مختلف زیر بکار برده شود:

- برای توسعه اهداف، استراتژیک یا عملیاتی، بنچ‌مارکینگ می‌تواند برای تأمین اینکه اهداف مورد نظر بطور کارآ تنظیم شده‌اند یا نه، بکار برده شود.
- برای مسائل خاصی که شرکت با آن مواجه می‌شود، بنچ‌مارکینگ می‌تواند در پیدا کردن راه‌حل بوسیله عملکرد دیگران که قبلاً مسائل مشابه را حل کرده‌اند، سهم داشته باشد.
- موقع شروع به استفاده از تکنیک‌ها و ابزارهای جدید برای شرکت، بنچ‌مارکینگ می‌تواند با دریافت توصیه‌هایی که این استفاده را ساده‌تر می‌کند از کاربران با تجربه‌تری که از این تکنیک‌ها و ابزار استفاده کرده‌اند، بهره گیرد.

انواع مختلف BM

بنچ مارکینگ درباره مقایسه يك شرکت با شرکت های دیگر است. می‌توان شرکت را به طور کلی و یا اینکه فرآیندها، عملکردها، محصولات و ... را با یکدیگر مقایسه کرد. انواع مختلف بنچ مارکینگ را می‌توان بر مبنای مقایسه «چه چیزهایی» و «چه کسانی» تعریف نمود.

الف - بنچ مارکینگ بر مبنای اینکه «چه چیزهایی باهم مقایسه شوند»؛ شامل انواع ذیل است:

الف - ۱ - بنچ مارکینگ عملکرد

الف - ۲ - بنچ مارکینگ فرآیند

الف - ۳ - بنچ مارکینگ راهبردی

ب - بنچ مارکینگ بر مبنای اینکه «چه کسانی با هم مقایسه شوند»؛ شامل موارد ذیل است:

ب - ۱ - بنچ مارکینگ داخلی

ب - ۲ - بنچ مارکینگ رقابتی

ب - ۳ - بنچ مارکینگ کارکردی

ب - ۴ - بنچ مارکینگ ژنریک

الف - بنچ مارکینگ بر مبنای چه چیزهایی :

الف - ۱ - مقایسه بر اساس عملکرد: در این نوع از الگوبرداری سازمانها و صنایع معیارهای عملکرد را با هم مقایسه می کنند. به عنوان مثال یک سازمان در زمینه معیارهای مالی معیارهای عملیاتی و... خود را با سازمان پیشرو مقایسه می کند.

الف - ۲ - مقایسه بر اساس فرایندهای کاری: در این مدل روشها و فرایندهای کاری سازمانها با هم مقایسه می شوند. به عنوان مثال یک سازمان فرایندهای لازم برای تولید یک محصول خاص را با فرایندهای سازمان پیشرو مقایسه می کند.

الف - ۳ - مقایسه راهبردی: در این مدل استراتژی سازمانها با هم مقایسه می شوند. به عنوان مثال استراتژی فروش سازمانها استراتژی خرید سازمانها استراتژی تولید و... با یکدیگر مقایسه شده و بهترین سازمان از نظر اتخاذ استراتژی مربوطه مورد مقایسه قرار می گیرد.

ب - بنچ مارکینگ بر مبنای چه کسانی:

ب - ۱ - مقایسه داخلی (یک شروع ملایم):

مقایسه بین قسمت ها، واحدها و شرکت های تابعه درون همان شرکت یا سازمان می باشد. این نوع بنچ مارک داخلی می باشد که اغلب تعریف کردن فرایندها قابل مقایسه ساده بوده و داده ها و اطلاعات به سادگی و اغلب به فرم استاندارد به دست می آیند.

ب – ۲- مقایسه رقابتی (یک مقایسه حساس):

یک مقایسه مستقیم از عملکرد یا نتایج خودی در مقابل بهترین رقبای واقعی است، رقیبی که همان محصول یا خدمت را تولید و ارائه می دهد. این نوع بنچ مارک یک بررسی از تجزیه و تحلیل رقیب است. به نحوی که به جای تمرکز روی مقدار متوسط صنعت، تمرکز روی بهترین رقبای باشد.

ب – ۳- مقایسه کارکردی (برای یادگیری از نزدیکترین مورد):

مقایسه فرآیندها یا کارکردها یا شرکت های غیررقیب در همان صنعت یا زمینه تکنولوژیکی می باشد. در این نوع از بنچ مارک، شرکای بهینه کاوی می توانند مشتری ها، تأمین کنندگان و یا دیگر شرکت های داخل همان صنعت یا زمینه تکنولوژیک باشند.

ب – ۴- مقایسه ژنریک (تمرینی از خلاقیت):

مقایسه فرآیندهای خودی با بهترین فرآیند نزدیک به آن با صرف نظر از نوع صنعت می باشد. یافتن شرکت هایی که در صنایع غیرمرتبط، فرآیندهای مشابه با فرآیندهای شرکت خودی دارند معمولاً نیازمند خلاقیت می باشد. همان امر در مورد انتقال اطلاعات از یک صنعت به صنایع دیگر نیز صادق است. توان تعیین تکنولوژی ها جدید و تجاری که ما را برای عبور از موانع، هدایت خواهند کرد مهمترین موضوع در بهینه کاوی ژنریک می باشد.

فرآیند BM

مدلهای مختلفی جهت انجام بنچ مارکینگ وجود دارد که از آن جمله می توان به موارد زیر اشاره کرد:

فرآیند ۱۲ مرحله ای AT&T

مدل ۱۱ مرحله ای Spendolini

مدلهای ۱۰ مرحله ای Texas Instrument, Camp, Xerox و نیروی دریایی آمریکا

روش ۹ مرحله ای Coopers & Lybrand

مدل ۸ مرحله ای GM

مدل ۷ مرحله ای Westinghouse

مدلهای ۶ مرحله ای Watson و Aloca, Goal/QPC

مدل ۴ مرحله ای APQC و نیروی هوایی آمریکا

مراحل اصلی در پنج مارکینگ

۱- برنامه (Plan)

۲- جستجو و تحقیق (Research)

۳- مشاهده (Observe)

۴- تجزیه و تحلیل (Analyze)

۵- تطبیق (Adapt)

هنگام به کارگیری الگوبرداری می بایست مراحل به صورت پیاپی و پیوسته انجام پذیرد.

گام اول: برنامه (Plan)

بر اساس تجارب برنامه ریزی مهمترین فاز فرایند الگوگیری است. در این مرحله انتخاب بخش مورد نظر جهت الگوبرداری انجام می گیرد. طبعاً این انتخاب بر اساس استراتژی سازمان و مشکلات موجود است. پس از آن می بایست تیم الگوگیری تشکیل شود. افراد این تیم بر اساس نوع پروژه مورد نظر انتخاب می شوند و قطعاً این تیم می بایست با مدیریت ارشد ارتباط داشته باشد. این ارتباط می تواند از طریق یکی از مدیران که عضو تیم مورد نظر است نیز انجام پذیرد. شناخت کامل و مستندسازی کاری که باید الگوگیری شود همچنین تشخیص مشکلات و گلوگاه ها در این مرحله صورت می پذیرد. تعیین معیارهای ارزیابی و شاخص های مقایسه نیز جزء این مرحله است.

گام دوم: جستجو و تحقیق (Research)

شناسایی شرکت ها و سازمان های پیشرو جستجو برای بهترین فرایند و جستجو برای پیدا کردن سازمان هایی که عملکرد بهتری دارند در این مرحله صورت می پذیرد. پس از پیدا کردن سازمان های موردنظر از بین آنها بهترین انتخاب شده و برقرار کردن ارتباطات اولیه با آن سازمان شروع می شود.

گام سوم: مشاهده (Observe)

در این مرحله هدف اصلی شناخت حاصل کردن و مطالعه فرایندهای سازمان پیشرو است که قطعاً نیاز به جمع آوری اطلاعات دارد. اطلاعات موردنظر می توانند در سه سطح جمع آوری شوند: شناسایی سطح عملکرد سازمان پیشرو شناخت روش کار و شناخت عوامل ایجاد کننده و محرک جهت عملکرد بهتر. در این فاز با شناسایی نیازهای اطلاعاتی اطلاعات موردنظر جمع آوری شده و توسط ابزارهای مختلف به صورت خلاصه شده و جامع درخواهند آمد.

گام چهارم: تجزیه و تحلیل (Analyze)

هدف اصلی در این فاز تعیین تفاوت و شکاف بین سطح عملکرد موجود و عملکرد مطلوب است. در این مرحله می بایستی علل ریشه ای این اختلاف شناسایی شده و عوامل آن موردبررسی دقیق قرار گیرند. برای این کار می بایست اطلاعات را به درستی دسته بندی کرد. بیشترین تاکید روی اطلاعات مفید است. پس از آن با پردازش اطلاعات فواصل موجود شناسایی شده و علل اصلی شکاف های موجود تشخیص داده می شود.

گام پنجم: تطبیق (Adapt)

بدان معنا که سیاستی که براساس آن عمل الگوبرداری انجام شده است می بایستی مورد پذیرش قرارگیرد. هدف اصلی از این کار ایجاد تحول و بهبود است. بنابراین اطلاعات به دست آمده و روشهای اجرایی جهت تحقق اهداف می بایست مورد توافق و پذیرش کل سازمان باشد. برای این امر می بایست نظر دیگران جلب شده و آنها متقاعد شوند. پس از آن می بایست طرح اجرایی را تهیه و سپس آن را پیاده سازی کرد. قطعاً می بایست بر میزان پیشرفت نظارت دقیق داشت تا اهداف مورد نظر محقق شوند. روند فوق به چرخه الگوبرداری نیز معروف است.

فواید BM

- راه حل های نو و تازه برای حل مسایل سازمان ارائه می دهد.
- باعث افزایش آگاهی عمومی کارکنان از وضعیت عملکرد سازمان و تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان در مقابل رقبا می شود.
- به توسعه راهبردهای کلان و بلند مدت سازمان و ایجاد روند توسعه همگن و منظم بین ارکان سازمان کمک می کند.
- باعث افزایش رضایت شغلی کارکنان با شرکت آنها در رقابتی هدف دار و بالا رفتن سطح بینش و عملکرد آنها می شود.
- باعث ایجاد آگاهی پیوسته از نیازها و سطح رضایت مشتری و کاهش زمان سیکل اعمال تغییرات در سازمان می شود.

موانع و چالش های عمده در اجرای پروژه های BM در ایران

عوامل متعددی ممکن است بر شکست یا موفقیت یک پروژه BM تأثیرگذار باشد که در نهایت منجر به شکست کلی پروژه شود، از کیفیت انجام پروژه به میزان زیادی بکاهد و یا منجر به طولانی شدن اجرای پروژه شود. آنچه در پی می آید درس های آموخته شده حاصل از اجرای پروژه BM تعدادی از مراکز آموزش منابع انسانی در ایران است که هر سازمان یا شرکتی ممکن است با این چالش ها در حین اجرای یک پروژه BM در ایران مواجه شود و با یافتن راهکار جهت مقابله با این چالش ها، می تواند بر کیفیت پروژه BM خود بیفزاید.

۱) شناخت بهترین الگوها

یکی از گام های اصلی و مهم در فرایند BM شناسایی شرکای بنچ مارک است و از آنجا که در کشور ما سازمان خاصی متولی رتبه بندی شرکت ها در حوزه های مختلف نیست، این امر شناسایی بهترین الگوها را در حوزه های مختلف دچار مشکل کرده است. تنها راه شناسایی بهترین الگوها در ایران از طریق اطلاعاتی است که این سازمان ها یا شرکت ها در جاهای مختلف از جمله نمایشگاه ها، سمینارها و کنفرانس های خبری، سایت ها و سایر رسانه ها ارائه می دهند. مشکلی که در این

زمینه وجود دارد، این است که گاهی اوقات اطلاعاتی که این سازمان ها ارائه می دهند، بسیار اغراق آمیز و نامنطبق با واقعیت می باشد که این امر اعتماد به این اطلاعات را کاهش می دهد. تنها شاید جایزه ها و نشان های معتبر ملی و بین المللی را بتوان به عنوان ملاک و معیار خوبی برای انتخاب بهترین الگو در نظر گرفت.

۲) عدم وجود شاخص های یکسان در حوزه های مختلف

در BM مقایسه، زمانی به نحو مطلوب صورت می گیرد که شاخص هایی که برای مقایسه مورد استفاده قرار می گیرد یکسان باشند. در ایران ممکن است شرکت های مختلف برای اندازه گیری و سنجش عملکرد خود شاخص های خوبی تعریف کرده باشند اما در بسیاری از زمینه ها شاخص های تعریف شده متفاوت می باشد و همین امر نیز مقایسه را با مشکل روبه رو می نماید.

۳) مشکلات پروکراتیک

گاهی اوقات ممکن است انجام بعضی کارهای کوچک و پیش پا افتاده در سازمان های بزرگ، نیازمند پروژه ای طولانی باشد. این امر علاوه بر اینکه زمان انجام پروژه را طولانی می کند، تکرار مجدد این پروژه را در صورت بروز مشکل با تأخیر زیادی مواجه می سازد. در یک پروژه BM این امر ممکن است در دو مورد پیش بیاید. زمانی که شما برای گرفتن اطلاعات و یا بازدید از یک بخش یا یک مجموعه از یک سازمان بزرگ نامه مگاری را از بالاترین عضو آن سازمان شروع می کنید تا به مراتب پایین تر برسید، ممکن است بسیار زمان بر باشد و در صورت تغییر مدیران در هنگام اجرای پروژه، پروژه باید از نو تکرار شود. یا اینکه فرض کنید بعد از مدت ها برای مذاکره با شریک خود زمانی را تنظیم کرده اید و آنگاه روابط عمومی سازمان به هر دلیل نتواند امور مربوط به رزرو بلیت سفر و هتل را به موقع انجام دهد.

۴) ترس و عدم اطمینان مدیران به کارشناسان خود

در ایران بیشتر مدیران برای مذاکره و تبادل اطلاعات با سایر شرکا، مسؤلان رده اول خود را انتخاب می کنند و این اجازه را به کارشناسان جزء خود نمی دهند تا در جلسات مشترک با شرکا حضور داشته باشند، زیرا بیم آن را دارند که کارشناسان آنها اطلاعات مهمی را که برگ برنده آنها است، برای شریک رو کنند و در مقابل چیزی عایدشان نشود. مشکلی که ایجاد می شود این است که هر قدر رده مسؤلان بالاتر باشد برنامه ریزی جلسات مشترک دشوارتر می شود که خود می تواند عامل مهمی در طولانی شدن پروژه های BM باشد.

۵) روش های جمع آوری اطلاعات

اطلاعات شریک را می توان به راه های مختلفی از جمله مکاتبه، مذاکره حضوری یا بازدید به دست آورد که امکان به دست آوردن حداقل ۸۰٪ اطلاعات از طریق مکاتبه وجود دارد. اما بیشتر شرکت های ایرانی حاضر به ارائه اطلاعات از طریق مکاتبه و حتی ملاقات نیستند و بیشتر تمایل به تبادل اطلاعات از طریق مذاکره حضوری دارند. مشکلی که این امر ایجاد می کند این است که جمع آوری اطلاعات در مورد موضوع مربوط به صورت مطلوب صورت نمی گیرد و از زمان محدودی که برای مذاکره تخصیص داده شده به نحو احسن استفاده نمی شود و بیشتر آن صرف گرفتن اطلاعاتی می شود که از طریق مکاتبه نیز می توان بدست آورد. مشکل دیگر این است که بیشتر شرکت های ایرانی که از آنها درخواست بازدید می شود حاضر به تبادل اطلاعات در محل شرکت خود نیستند و پیشنهاد مذاکره حضوری در شرکت درخواست کننده بنچ مارک را می دهند.

۶) عدم ارائه اطلاعات دقیق و کامل

ممکن است شریک شما آن طور که مطلوب است به سوالات شما پاسخ ندهد. این امر بیشتر زمانی پیش می آید که شما به صورت مکاتبه ای سؤال خود را مطرح می کنید که در این صورت شریک شما ممکن است متوجه سؤال نشده باشد و جواب را به صورت ناقص برای شما ارسال کند. البته متأسفانه در بعضی موارد ممکن است این امر از روی آگاهی نیز باشد.

۷) سایت ویزیت (Site visit)

سایت ویزیت ممکن است در تمام پروژه های BM الزامی نباشد اما اگر در فرآیند اجرای پروژه BM سایت ویزیت نیز انجام گیرد، کیفیت پروژه BM را افزایش می دهد. زمانی که می خواهید شریکتان را بنچ مارک کنید، بهتر است محل بنچ مارک در سازمان یا شرکت شریک شما باشد تا در صورت لزوم اگر نیاز به مستنداتی باشد، شریک بلافاصله آنها را در اختیار شما قرار دهد. اما متأسفانه بیشتر شرکائی که قصد بنچ مارک کردن آنها را در ایران دارید، تمایل به مذاکره در شرکت شما هستند. حتی در صورتی که محل مذاکره شرکت شریک شما باشد، باز هم ممکن است نتوانید سایت هایی را که مورد نظر شما است، ببینید. این امر بخصوص برای شرکت های رقیب و یا شرکت های وابسته نظامی پیش می آید.

۸) اعضای تیم الگوبرداری

متأسفانه افرادی که جهت حضور و عضویت در تیم BM انتخاب می شوند، بیشتر به سفرها و بازدیدهایی که حضور در این پروژه برای آنها به ارمغان می آورد، توجه می کنند و از اصل موضوع غافل می مانند. در حالی که BM تنها این نیست و مهمتر از آن دریافت اطلاعاتی است که شریک ما به واسطه آنها بهترین الگو شده است. این امر بیشتر در شرکت های بزرگ دولتی که به علت گستردگی سازمان و فقدان سیستم ارزیابی عملکرد پرسنل، کنترلی بر عملکرد پرسنل خود ندارند، پیش می آید و در شرکت های خصوصی و کوچک این مشکل کمتر پیش می آید. به این ترتیب در انتخاب افراد برای عضویت در تیم BM علاوه بر تخصص، به تعهد آنها نیز توجه کافی شود.

۹) فشار مدیریت مبنی بر نتیجه گیری سریع

پروژه های BM بسته به گستره پروژه ممکن است از شش ماه تا یک سال طول بکشد. زیرا در این پروژه زمان تحت کنترل شما نیست و بستگی به همکاری و مشارکت شرکای شما در ارائه اطلاعات دارد. به عنوان مثال ممکن است اطلاعاتی که از شریکتان گرفته اید، اطلاعات مطلوب شما نبوده نباشد و یا در وسط پروژه ممکن است مدیران و رؤسای رده بالای شرکت عوض شوند و شما مجبور باشید پروژه BM شریک را از نو طی کنید. بنابراین قبل از شروع پروژه و در زمان ارائه طرح BM برای مدیر، باید این موارد را کاملاً به صورت شفاهی برای وی بیان کنید تا در آینده مشکلاتی رخ ندهد.

۱۰) بنچ مارک رقبا در ایران

طبیعی است BM رقبا و گرفتن اطلاعات از آنها از دریافت اطلاعات از بقیه شرکت ها مشکل تر است. در ایران متأسفانه بسیاری از شرکت ها برای تبادل اطلاعات و تجربیات با رقبای خود محدودیت های خاصی قائل می شوند. البته این امر دو طرفه است. یعنی ممکن است شرکت بنچ مارک کننده نیز در تبادل اطلاعات با رقیب خود محدودیت هایی وضع کرده باشد.

ملاحظات پایانی

- بنچ مارکینگ را نباید یک اقدام موقتی محسوب کرد یعنی باید پیوسته و مستمر باشد زیرا همیشه زمینه های نو برای بنچ مارک کردن وجود دارد.
- بنچ مارکینگ هم تجزیه تحلیل کمی و هم کیفی را در بر دارد .
- چون بنچ مارکینگ ابزاری کاملا خلاقانه است نیازمند بکارگیری خلاقیت فردی و گروهی کارکنان و پشتیبانی صریح و معتمدانه مدیریت عالی است.
- همچنین در اجرا کردن بنچ مارکینگ موانعی چون مقاومت کارکنان در برابر تغییرات، عدم اطمینان از صحت اطلاعات جمع آوری شده، نیاز به آگاهی کامل از وضعیت موجود محصولات و فرآیندهای سازمان و هزینه های زیاد پروژهای بنچ مارکینگ وجود دارد .