

Benchmarking :

ทางเลือกใหม่ของการปรับปรุงองค์การธุรกิจ (3)

ในการวางแผนเพื่อทำ Benchmarking นี้ Robert J. Boxwell Jr. ซึ่งเป็นปรมาจารย์ ทางด้านนี้ ได้ให้ข้อคิดว่ามีองค์ประกอบอยู่ 7 ประการที่เราต้องเตรียมไว้สำหรับแผนการ Benchmarking ของเรา ดังนี้

- กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เราจะ Benchmarking
- พิจารณาหาทีมงานที่จะทำ Benchmarking
- กำหนดตารางเวลาของการดำเนินงาน
- กำหนดปัจจัยสำคัญ ๆ (Key Factors) ที่เราจะนำมาประเมิน
- หากกลุ่มองค์การที่สามารถเป็นเป้าหมายในการทำ Benchmarking
- ทางศักรที่ยินดีให้ความร่วมมือในการทำ Benchmarking กับเรา
- เตรียมรอบการศึกษาหรือรายละเอียดหัวข้อต่าง ๆ ที่เราจะศึกษาอย่างละเอียดลึกซึ้ง

ท่านที่จะคิดทำ Benchmarking ไม่จำเป็นต้องจัดลำดับตามนี้ก็ได้อาจจะสลับลำดับของสิ่งที่ท่านจะทำได้ตามความเหมาะสม เช่น บางคนอาจหาบริษัทที่ให้ความร่วมมือมาก่อน แล้วค่อยกำหนดตารางเวลาการดำเนินการก็ได้ แต่โดยทั่วไปก็จะมีอยู่ 7 เรื่องดังที่ได้กล่าวมารายละเอียดของแต่ละเรื่องมีดังต่อไปนี้

เลือกกิจกรรมที่จะทำ Benchmarking

เรื่องแรก เกี่ยวกับการกำหนดกิจกรรมที่เราจะทำ Benchmarking ซึ่งไม่ใช่เรื่องยาก แต่ ถ้าธุรกิจต้องการปรับปรุงแก้ไขกิจกรรมหลาย ๆ อย่าง ก็จะต้องจัดอันดับกิจกรรมของเราว่า เรื่องใดสำคัญเป็นอันดับแรก เรื่องใดสำคัญรองลงไป ดังนั้น ความยากง่ายจะอยู่ที่การจัดลำดับกิจกรรม ถ้ามีเพียงเรื่องเดียวก็สามารถตัดสินใจได้ทันที

แต่หากมีกิจกรรมที่น่าจะต้องปรับปรุงอยู่มากมาย และไม่รู้ว่าจะทำ Benchmarking เรื่องใดก่อนจึงจะดี ประกอบกับไม่แน่ใจว่าจะจัดอันดับอย่างไร ผู้รู้ได้เสนอแนะว่าท่านควรจะฟังลูกค้าของท่าน หากลูกค้าเขากล่าวว่า บริษัทควรปรับปรุงกิจกรรมนี้เป็นสิ่งแรก เราก็ควรจะรับไปพิจารณาแก้ไขได้เลย นี่ก็เป็นวิธีหนึ่ง

แต่โดยทั่วไปย่อมเป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า ธุรกิจนั้นมีทรัพยากรที่จำกัด ไม่สามารถจะ
ให้ทุนมาสนับสนุนการทำ Benchmarking ได้อย่างเหลือเฟือ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้
วิจารณ์ญาณในการตัดสินใจคัดเลือกกิจกรรมที่ตนเองเห็นว่าควรที่จะทำ Benchmarking โดยคุ้มค่า
กับการลงทุนที่สุด

ส่วนใหญ่แล้วผู้บริหารมักจะเลือกทำ Benchmarking ในส่วนที่เขามองเห็นว่าหากทำแล้ว
จะช่วยพัฒนาให้การทำงานขององค์กรของเขาเกิดประสิทธิภาพมากที่สุดนั่นเอง ดังนั้น กิจกรรมที่
มักจะมีการนำวิธีการ Benchmarking มาดำเนินการ มักจะได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการลดต้นทุน
วัตถุดิบ การสั่งซื้อ การจัดการ การผลิตสินค้า การขายสินค้า การบริการหลังการขาย และการ
บริหารองค์กร เป็นต้น

ขอทำความเข้าใจไว้ ณ ที่นี้ว่าเรื่องของการทำงาน Benchmarking จะไม่อยู่ภายใต้กรอบที่
ต้องการจะลดต้นทุนค่าใช้จ่ายแต่เพียงอย่างเดียว เพราะบางครั้งธุรกิจก็ทำ Benchmarking เพื่อหา
“ความแตกต่าง” ให้กับผลิตภัณฑ์ องค์กร หรือรูปแบบการบริการด้วยเช่นกัน

อาทิ ต้องการสร้างรูปแบบการให้บริการหลังการขายแก่ลูกค้าที่ดีขึ้น หรือแม้กระทั่งเพื่อ
พัฒนาเทคโนโลยี และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่า หรือแตกต่างจากของคู่แข่งกัน แต่ทั้งนี้ทั้งนี้
จะต้องเป็นที่พึงประสงค์ของลูกค้าด้วย บริษัทใหญ่ ๆ ในโลกนี้ อาทิ IBM, Hewlett-Packard และ
Xerox เขาก็ใช้การทำ Benchmarking เพื่อสร้างกลยุทธ์ในด้านความแตกต่างให้เกิดขึ้นกับตน
และเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและลูกค้า

นอกจากนี้ ในการทำ Benchmarking นี้ ก็เพื่อให้เกิดกิจกรรมที่เร่งเร้าให้พนักงาน
ภายในองค์กรได้รู้ว่า องค์กรเองยินดีที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพให้ดีขึ้น ดังนั้น หากจะว่าไปแล้วการ
หยิบเอาวิธีการ Benchmarking มาใช้ในองค์กร เกิดจากการที่ฝ่ายบริหารมองเห็นว่าสภาพการณ์
ของธุรกิจหรือบรรยากาศทางธุรกิจของตน กำลังอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลง หากสภาพการณ์
อยู่ในลักษณะเช่นนี้แล้ว การทำ Benchmarking เท่ากับเป็นการสร้างกิจกรรมที่จะช่วยเสริมสร้าง
ขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานได้เหมือนกัน หากพนักงานมองว่าการนำแนวการบริหารแบบใหม่
ที่มาใช้นี้เป็นวิธีการที่จะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาองค์กรและตนเองให้ไปสู่สิ่งที่ดีกว่า และ
ไม่ใช่เป็นวิธีทางในการกำจัด การลดพนักงาน การลดขนาดองค์กรเหมือนรูปแบบการจัดการแบบ
อื่น ๆ ที่พนักงานเคยได้ยินได้ฟังมา ในประเด็นนี้ บริษัทหลายแห่งในสหรัฐอเมริกาก่อนที่จะเริ่ม
ดำเนินการ Benchmarking ได้ใช้สำรวจความคิดเห็นของพนักงานภายในองค์กรของตนว่า
พนักงานมีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงส่วนใดบ้าง และพร้อมที่จะรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิด
ขึ้นใหม่? หากผลการสำรวจพบว่า พนักงานมีความพร้อมและเห็นด้วยที่จะปรับปรุง ย่อมจะทำให้
แผนการทำ Benchmarking ที่จะเกิดขึ้นต่อมาได้รับการยอมรับจากพนักงานที่เกี่ยวข้อง

ดังนั้น ในข้อสรุปของกิจกรรมที่ควรนำวิธีการ Benchmarking มาใช้ น่าจะเป็นกิจกรรมที่เมื่อทำแล้วจะทำให้ได้รับคุณค่าเพิ่มขึ้น ทั้งต่อองค์กรและลูกค้าอย่างที่เราเห็นได้อย่างชัดเจนไม่ว่าจะลดต้นทุนค่าใช้จ่าย เพิ่มคุณภาพสินค้า หรือแม้แต่การทำให้เห็น “ความแตกต่าง” ระหว่างตัวเรากับคู่แข่งก็ตาม

นอกจากนี้ ในการนำ Benchmarking มาใช้ ก็ควรจะนำมาปรับใช้กับกิจกรรมภายในองค์กรที่สอดคล้องกับที่พนักงานต้องการเปลี่ยนแปลงในเรื่องนั้น ๆ อยู่แล้ว แต่นั่นหมายถึงว่าเราจะต้องสำรวจความคิดเห็นของพนักงานผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลยืนยันแน่ชัดแล้วว่า พนักงานเองต่างก็มีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงในกิจกรรมดังกล่าว หากสภาพการณ์เอื้ออำนวยเช่นนี้ จะทำให้ปฏิริยาต่อต้านลดน้อยลง การยอมรับจะมีมากขึ้น

ทีมงาน : ผู้รู้ ผู้อยู่ในสายงานและผู้สร้างความเปลี่ยนแปลง

คราวนี้มาถึงเรื่องที่สองคือ การพิจารณาหาทีมงานที่จะทำ Benchmarking ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหารแนวใหม่นี้ อย่างไรก็ดี ในเรื่องนี้ ไม่มีสูตรสำเร็จว่าทีมงานควรมีคุณลักษณะเช่นใดตายตัวลงไป เพียงแต่ว่า จากที่ผู้รู้ได้ประมวลจากประสบการณ์พบว่า นอกจากทีมงานจะต้องเป็นผู้ที่วางแผนการทำงานได้เก่งแล้ว เรียกได้ว่าเป็นเสมือนแหล่งรวมของข้อมูล และสามารถนำข้อมูลนั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์พร้อม ๆ กันคือ ไม่ใช่แค่รู้อย่างเดียว แต่จะต้องมีการประยุกต์ มีไหวพริบดี และมีความเฉลียวฉลาดพอสมควร

ในต่างประเทศ เมื่อมีการฟอร์มทีมที่จะทำ Benchmarking ขึ้น เราจะเห็นว่าอย่างน้อยจะมีคนใดคนหนึ่ง ใน 3 คนต่อไปอยู่ในทีมที่จะทำ Benchmarking 3 คนที่ว่านี้ หมายถึง

- คนแรกเรียกว่าเป็นผู้รู้ด้าน Benchmarking บุคคลผู้นี้จะเป็นคนที่น่าความคิดของ Benchmarking มาเล่าให้คนอื่นได้รู้ ได้เข้าใจ ความรู้ต่าง ๆ อาทิเช่น จะวางแผนอย่างไร ที่ไหนเมื่อใด แล้วจะหาข้อมูลได้จากที่ใดบ้าง ตลอดจนประเด็นปลีกย่อยอื่น ๆ

บุคคลผู้นี้จะนำมาบอกกล่าวให้คนอื่น ๆ ในทีมได้เข้าใจโดยละเอียด เราอาจจะเรียกคนเหล่านี้เป็น Benchmarking Guru ก็ได้ คนเหล่านี้คือคนที่ได้ศึกษาเรื่องนี้มาอย่างซ้ำซ้อน ตลอดจนมีประสบการณ์ในการทำ Benchmarking มามากพอสมควร

- คนที่สองเป็นบุคคลที่อยู่ในสายงานหลัก (Line) คือผู้ที่ปฏิบัติงานในกิจกรรมที่เราจะ Benchmarking บุคคลนั้นอาจได้แก่ วิศวกรผู้ควบคุมการผลิต, พนักงานขาย, เจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาด ฯลฯ เขาจะเป็นผู้ที่มีความรู้ในด้านนั้น ๆ เป็นอย่างดี

หากจะว่าไปแล้วการทำ Benchmarking นี้ไม่จำเป็นต้องอาศัยเฉพาะผู้ที่ทำงานในสายงานสนับสนุนเท่านั้น แต่ผู้ที่ทำหน้าที่โดยตรงสามารถดำเนินการได้เช่นเดียวกัน การปล่อยให้

เจ้าหน้าที่ที่อยู่ในสายงานนั้น ๆ เข้ามาทำ Benchmarking จะช่วยให้เขาได้เรียนรู้ความรู้ใหม่ ๆ โดยตรงด้วยตัวเอง ไม่ต้องผ่านคนอื่นอีกทอดหนึ่ง ทำให้คลายความสงสัย คลายความไม่เข้าใจต่าง ๆ ลงได้ ตลอดจนช่วยให้เกิดความทะเยอทะยานที่จะเรียนรู้สิ่งแปลกใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานของตนเองให้ดีขึ้นด้วยเช่นกัน

- บุคคลที่สาม คือ ผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมและได้รับมอบหมายจากองค์กร ให้มานำผลที่ได้รับจากการทำ Benchmarking ไปใช้ปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น บุคคลผู้นี้จะเรียกว่า ผู้ที่มารับบท “ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง” ก็ว่าได้

กรุงเทพมหานคร : 4 กุมภาพันธ์ 2539

Benchmarking :

ทางเลือกใหม่ของการปรับปรุงองค์การธุรกิจ (4)

บทความที่แล้วจบลงด้วยการหาผู้ร่วมทีมที่จะมาทำ Benchmarking ว่าควรจะเป็นใคร? และน่าจะมีคุณสมบัติอย่างไรบ้าง?

ในตอนนี้นឹងจะเป็นเรื่องของ การกำหนดตารางเวลาของการศึกษา ซึ่งจะต้องกำหนดช่วงระยะเวลาที่จะเข้าไปศึกษาให้เรียบร้อย โดยจะต้องพิจารณาว่า ในแต่ละเรื่องแต่ละกิจกรรมที่เราจะเข้าไปทำ Benchmarking นั้น จะต้องใช้เวลาในการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด? เป็นชั่วโมง เป็นวัน หรือเป็นสัปดาห์ จะใช้ใครไปทำ ก็คน และแต่ละคน ๆ จะต้องรับผิดชอบในส่วนใด เรียกว่า ต้องกำหนดความรับผิดชอบด้วยเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ยังจะต้องคิดในเรื่องสิ่งของอุปกรณ์ที่จะต้องเตรียมพร้อมที่จะเอาอะไรไป ไม่ว่าจะเป็นกล้องถ่ายรูป ฟลิ์ม เทปบันทึกภาพ เทปบันทึกเสียง เหล่านี้เป็นต้น รวมทั้งต้องจัดเตรียมค่าใช้จ่ายหรืองบประมาณที่จะเกิดขึ้นเมื่อเข้าไปทำ Benchmarking เช่น ค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างพนักงาน จำนวนชั่วโมงที่ต้องใช้ ค่าเดินทาง และค่าพาหนะต่าง ๆ ที่จะต้องใช้ ทางที่ดีควรระบุเป็นสายลักษณะอักษรหรือแผนภูมิ (Charts) ต่าง ๆ ให้เรียบร้อย

เมื่อได้พิจารณาเรื่องเหล่านี้แล้ว ก็เป็นอันว่าขั้นตอนในการกำหนดตารางเวลา Benchmarking จบลง ขั้นตอนต่อไปเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญ ๆ หรือ Key Factors ที่เราจะนำมาประเมินผลการทำงานของเรา

ในเรื่องของการกำหนดปัจจัยสำคัญ ๆ เพื่อเป็น Key Factors ที่เราจะนำมาประเมินผล เปรียบเทียบดูว่าคนอื่นเขาทำได้ดีกว่าเรามากน้อยเพียงใดนั้น ผู้รู้หลายท่านได้กล่าวว่ปัจจัยที่น่าจะเป็น Key Factors นี้ เรื่องของต้นทุน (Costs) เรื่องของคุณภาพ (Quality) และเรื่องช่วงเวลาที่เหมาะสม (Timeliness) ทั้งสามเรื่องนี้ถือว่าเป็นปัจจัยหรือประเด็นที่สำคัญมากต่อการทำ Benchmarking ควรจะหยิบปัจจัยทั้ง 3 มาพิจารณาพร้อมกันทั้งหมดเลยจะดีที่สุด

เกี่ยวกับกระบวนการผลิตนั้น เป็นเรื่องที่เราสามารถที่จะพิจารณาเรื่องต้นทุนค่าใช้จ่าย (Costs) ได้โดยไม่ยาก ถ้าจะให้ดีแล้ว เมื่อได้ค่าใช้จ่ายรวม (Total Costs) ของกระบวนการทั้งหมดมาแล้ว ทีม Benchmarking ควรจะต้องนำมาจำแนกดูว่า แต่ละกระบวนการย่อยของการทำงานนั้น ๆ มีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นเท่าไร เพื่อที่จะรู้ต้นทุนโดยละเอียดชัดเจน แต่ต้องพึงระวังในเรื่องระบบบัญชีที่ธุรกิจแต่ละแห่งอาจจะมีระบบการคิดต้นทุนที่แตกต่างกันก็ได้ ดังนั้น ควรจะต้องหาผู้เชี่ยวชาญทางบัญชีต้นทุนเอาไว้ปรึกษาหารือด้วย ก็จะเป็นดีที่สุด

ส่วนในเรื่องของการศึกษาด้านคุณภาพ (Quality) นั้นคงจะต้องดูเรื่องอัตราของการสูญเสีย (Defective rate) การเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน ตลอดจนสาเหตุของความผิดพลาด (error) ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

เรื่องที่ 3 คือช่วงเวลาที่เหมาะสม ที่ทีมงานควรตรวจสอบการใช้เวลาทั้งหมดโดยละเอียดที่สุด โดยจับเวลาดูว่า จากจุดเริ่มต้นจนถึงเวลาที่สิ้นสุดของกิจกรรมนั้น ๆ ใช้เวลาทั้งหมดเท่าไร ยกตัวอย่างเช่น เราอาจเริ่มต้นจับเวลาดูว่า ในคำสั่งซื้อสินค้าของลูกค้าแต่ละรายนั้นจะเสียเวลานานเท่าไร โดยนับตั้งแต่วันที่ได้รับคำสั่งเข้ามา เรื่อยไปจนถึงวันที่ผลิต จนกระทั่งสินค้าเสร็จและถูกจัดส่งออกไปจากบริษัท ดูซิว่าทั้งหมดทุกขั้นตอนนี้เราเสียเวลาไปเท่าไร ช่วงเวลา ดังกล่าวเหมาะสมแล้วหรือยัง และเราจะปรับปรุงให้เสียเวลาน้อยที่สุดได้อย่างไร?

อย่างไรก็ตาม มีข้อเสนอแนะจากผู้รู้ในเรื่อง Benchmarking ว่าเราต้องยอมรับว่าในเวลาที่จะประเมิน เราอาจจะมีข้อมูลมากมายมหาศาลมาให้เราได้ขบคิด แกะไขหรือวิเคราะห์กันอย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตาม ควรพยายามศึกษาหารายละเอียดให้ลึกซึ้งมากที่สุดเท่าที่จะกระทำได้ และในการศึกษานั้นต้องเปิดใจให้กว้างว่า บางครั้งอาจจะไม่ตรงกับสิ่งที่เราอยากจะค้นหาโดยตรงก็ได้ แต่ระหว่างที่เราศึกษาก็ควรมีจินตนาการหรือประยุกต์ข้อมูลที่ได้เก็บไว้ในใจตลอดเวลา เพราะบ่อยครั้งที่พบว่าการทำ Benchmarking ในสิ่งหนึ่ง แต่กลับได้ข้อคิด แนวทาง ในเรื่องที่จะนำมาใช้ประโยชน์ด้านอื่นได้เช่นเดียวกัน

คราวนี้มาถึงเรื่องของกลุ่มองค์กรที่สามารถเป็นเป้าหมายในการทำ Benchmarking ของเราบ้างว่าจะเป็นใคร?

คู่แข่งโดยตรง ทำยากแต่ให้ผลดีที่สุด

หากจะว่าไปแล้วกลุ่มแรกที่จะหนีไม่พ้นคือ คู่แข่งขันของเราโดยตรง ซึ่งจะว่าไปแล้วกลุ่มนี้จะทำ Benchmarking ได้ยากที่สุด เพราะจะไม่ได้ได้รับความร่วมมืออย่างแน่นอน เพราะไม่มีคู่แข่งคนใดที่จะเปิดเผยความเป็นเลิศของเขาให้เราตามอย่างหรือนำไปศึกษา อย่างไรก็ตามไม่ได้หมายความว่าเราจะทิ้งกลุ่มนี้ แล้วไปหากกลุ่มอื่นมาแทน อย่างน้อยเราต้องใช้ความพยายามและความสามารถที่จะสืบเสาะหาข้อมูลที่ต้องการให้ได้มากที่สุด เราอาจจะสอบถามจากผู้ส่งปัจจัยการผลิตหรือซัพพลายเออร์ก็ได้ หรือพยายามล้วงความลับจากบริษัทโฆษณาที่มีประสบการณ์ในการทำงานกับคู่แข่งมาก่อน หรือแม้แต่เพื่อนฝูง ญาติมิตรที่คุ้นเคยกับองค์กรเหล่านั้น ก็นับเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญ เรียกว่าต้องพยายามทำ Benchmarking ให้ใกล้ชิดเพียงมากที่สุดนั้นแหละครับ เรื่องนี้ต้องขึ้นอยู่กับทีมงานของท่านว่าจะมีความสามารถมากน้อยเพียงใดในการเก็บข้อมูล ชาวสารตลอดจนการวิเคราะห์สภาพการณ์ของคู่แข่งรายนั้น ๆ นอกจากนั้น บางครั้งธุรกิจอาจใช้วิธีเรียกลัด โดยลงหน้ไปที่คตัวพนักงานระดับบริหารนั้นมาเลย จะมาคนเดียว หรือเก็บกลุ่มก็เป็นอีกเรื่องหนึ่ง แต่ก็ป็นวิธีหนึ่ง

คู่แข่งทางอ้อม คนละตลาดแต่ได้ประโยชน์โดยตรง

กลุ่มที่สองที่น่าจะทำ Benchmarking ก็คือ กลุ่มที่ประกอบธุรกิจอยู่ในวงการหรืออุตสาหกรรมเดียวกับเรา จะเรียกว่า เป็นคู่แข่งชั้นคนหนึ่งก็ว่าได้ แต่ถือว่าเป็นคู่แข่งชั้นทางอ้อม เพราะเขาติดต่อค้าขายกับลูกค้าในภูมิภาคอื่น ตลาดอื่น บริเวณอื่นที่ไม่เหมือนเรา เช่น เราทำธุรกิจอยู่ในกรุงเทพมหานครเป็นหลัก แต่อาจจะทำ Benchmarking กับคนที่ประกอบธุรกิจวงการเดียวกับเรา แต่ตลาดเขาเป็นตลาดส่วนภูมิภาค ซึ่งเรามีได้เข้าไปค้าขายอยู่ในภูมิภาคนั้น การไปศึกษาความเป็นเลิศจากเขา นั้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจของเราได้เช่นเดียวกัน กลุ่มนี้ภาษาฝรั่งเขาเรียกว่า “Latent Competition” หรือคู่แข่งชั้นที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในอุตสาหกรรมเดียวกับเรานั้นเอง อีกตัวอย่างหนึ่ง คือ หากเราประกอบธุรกิจการบินอยู่ในเอเชีย คู่แข่งขันโดยตรงของเราคือ สายการบินที่อยู่ในภูมิภาคนี้ ในขณะที่คู่แข่งชั้นทางอ้อม หรือกลุ่มที่สองที่เราจะไปทำ Benchmarking คือสายการบินที่ประกอบกิจการอยู่ในภูมิภาคอื่น อาทิ สายการบินในสหรัฐอเมริกา หรือของประเทศในยุโรปที่มีชื่อเสียงนั้น เขามีความเป็นเลิศในเรื่องนั้น ๆ ได้อย่างไร เหล่านี้เป็นตัวอย่างที่หมายถึงในกรณีนี้

กิจการในเครือ เรียนรู้ซึ่งกันและกัน

กลุ่มที่สามที่เราจะพิจารณาไปทำ Benchmarking คือ กลุ่มที่อยู่ในเครือกิจการของเรา แต่องค์กรของเขาทำได้ดีเป็นเลิศในเรื่องนั้น ๆ โดยเฉพาะบริษัทใหญ่ ๆ ที่มีบริษัทย่อยมากมาย บริษัทย่อยในเครือนี้สามารถใช้วิธีการ Benchmarking โดยหันมาศึกษาความเป็นเลิศของหน่วยงานของสำนักงานใหญ่เป็นเกณฑ์ แต่บางครั้งเหตุการณ์ก็กลับตาลปัตรเหมือนกันคือ บริษัทแม่อาจจะไปทำ Benchmarking จากบริษัทในเครือที่มีประสิทธิภาพเป็นเลิศในการดำเนินการ หรือในกระบวนการนั้น ๆ ได้เช่นเดียวกัน

ประยุกต์จากธุรกิจที่เป็นเลิศในด้านต่าง ๆ

กลุ่มสุดท้าย กลุ่มที่สี่ ได้แก่ กลุ่มที่มีความเป็นเลิศ เป็นที่เลื่องลือในวงการธุรกิจ ในเรื่องนั้น ๆ อาทิเช่น ความเป็นเลิศในด้านการผลิต ด้านการบริการลูกค้า ด้านการบริการหลังการขาย ด้านสารสนเทศ ด้านการขนส่งสินค้า ด้านการจัดซื้อ ฯลฯ กลุ่มนี้ไม่จำเป็นจะต้องมีธุรกิจแบบเดียวกับเรา หรืออยู่ในวงการเดียวกันก็ตาม แต่เราสามารถที่จะไปศึกษาและทำ Benchmarking ได้ แล้วนำมาประยุกต์ให้เข้ากับกิจกรรมของธุรกิจเรา เหมือนดังที่เคยยกตัวอย่างมาแล้วครั้งหนึ่งว่า โรงงานผลิตเหล็กกล้ายังสามารถนำวิธี Benchmarking มาใช้กับกิจการร้านอาหารประเภท ฟาสต์ฟู้ดที่ชายแสมเบอร์เกอร์ เพื่อหาวิธีการในการให้บริการลูกค้าอย่างรวดเร็วว่าเขาดำเนินการกันได้อย่างไร และสามารถนำข้อมูลไปปรับใช้จนเกิดความสำเร็จกับโรงงานเหล็กของตนอย่างดียิ่ง นี่ก็เป็นอีกกลุ่มหนึ่ง ที่เราน่าจะจับตาเพื่อนำไปทำ Benchmarking ได้

กรุงเทพธุรกิจ : 11 กุมภาพันธ์ 2539

Benchmarking : ทางเลือกใหม่ของการปรับปรุงองค์การธุรกิจ (5)

เตรียมข้อมูลไปให้เขาบ้าง ไม่ใช่รับจากเขาแต่ฝ่ายเดียว

เมื่อได้กลุ่มองค์กรซึ่งเป็นเป้าหมายที่เราจะไปทำ Benchmarking แล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือการติดต่อหาองค์กรที่ยินดีจะให้ความร่วมมือกับเราในการที่จะเข้าไปทำ Benchmarking

แต่ก่อนที่จะติดต่อไปยังองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ เราน่าจะหันกลับมาพิจารณาตนเองอีกครั้งว่า เราเองมีการทำงานด้านใดบ้าง ที่พอจะเป็นเลิศเพื่อนำไปแลกเปลี่ยนหรือแจ้งให้เขาได้ทราบบ้าง ไม่ใช่มุ่งแต่ประโยชน์ของเราเพียงฝ่ายเดียว แม้ว่าการดำเนินงานของเราจะไม่เลอเลิศอย่างชัดเจนในวงการก็ตาม แต่อย่างน้อยเราควรมี “สิ่งตอบแทน” แลกเปลี่ยนให้กับคนที่เราจะไปขอทำ Benchmarking เหมือนกัน

ประเด็นต่อไปก็คือ เราต้องตอบตัวเองให้ได้ว่า ข้อมูลของเราที่จะนำไปบอกเขานั้นจะบอกกล่าวกันมากน้อยเพียงใด จะให้จนหมดไส้หมดพุง หรือว่าควรเก็บบางส่วนไว้บ้าง เนื่องจากเป็นความลับสุดยอดอย่างยิ่งเหมือนที่เคยเกริ่นไว้ในตอนที่แล้ว ๆ มาว่าการทำ Benchmarking นี้ ทั้งสองฝ่ายต่างต้องให้ความร่วมมือร่วมใจในการให้ข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน และจะต้องกระทำด้วยความไว้น้ำใจกันพอสมควร

ดังนั้น ประเด็นนี้ ก็เป็นสิ่งที่พึงระมัดระวัง เพราะการปกปิดข้อมูลหรือการให้ข้อมูลที่ไม่ครบถ้วนจนทำให้อีกฝ่ายรู้สึกว่าผู้มาร่วมทำ Benchmarking กับเขา ไม่ได้มีความไว้น้ำใจก็อาจจะเกิดความรู้สึกระแวงซึ่งกันและกันได้ ในที่สุดโปรแกรมการ Benchmarking ก็มีโอกาสที่จะไม่ประสบความสำเร็จเช่นเดียวกัน

เลือกให้ดี เลือกให้เหมาะสม

ส่วนในประเด็นต่อมา ที่ต้องพิจารณานั้น คือเรายินดีจะร่วมมือทำ Benchmarking กับใครกันแน่ เรื่องนี้ต้องตัดสินใจให้ชัดเจน หลังจากที่ได้ติดต่อไปจนทราบท่าทีของอีกฝ่ายหนึ่งแล้วว่า จะให้ความร่วมมือร่วมใจมากน้อยเพียงใด

ทั้งนี้ อาจพิจารณาจากน้ำเสียงของผู้บริหารอีกฝ่ายหนึ่งหรือการตอบรับของเขา หากมีหลาย ๆ รายตอบรับกลับมาในทิศทางที่เป็นมิตร บางครั้งจะทำให้เกิดปัญหาในการตัดสินใจว่าจะเลือกองค์กรใดจึงจะดีที่สุด หากเราไม่ต้องการทำ Benchmarking จากหลาย ๆ แห่งพร้อมกัน เราก็ต้องพิจารณาว่าเราจะทำ Benchmarking กับรายใดดี ซึ่งก็คงต้องเลือกรายที่จะให้องค์ความรู้ที่ดีที่สุดแก่บริษัท และเขายินดีเต็มใจมากที่สุดในความคิดของเรา

บางครั้งเราจะพบว่า จริงอยู่ มีบริษัทหรือธุรกิจที่มีการประกอบการที่เป็นเลิศในด้านนั้น ๆ อาทิเช่น ในด้านการจัดส่งสินค้าให้ถึงมือลูกค้าอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพสูง มีบริษัทอยู่หลายแห่งที่เป็นเป้าหมายของเรา แต่ก็พบว่าในกลุ่มนี้ มีเพียงไม่กี่บริษัทเท่านั้นที่อยากจะให้ความร่วมมือในการทำ Benchmarking กับเรา ดังนั้น ในประเด็นนี้คงจะต้องอาศัยท่าทีของเขามาเป็นเครื่องช่วยให้เราตัดสินใจว่าเราจะเข้าไปทำ Benchmarking กับใครจึงจะดีที่สุด

กรอบการศึกษา : กว้างเกินไปก็ไม่ได้ แคบเกินไปก็ไม่ได้

ขั้นตอนสุดท้ายของการวางแผนเพื่อจะทำ Benchmarking คือ ขั้นตอนของการเตรียมกรอบการศึกษาหรือการจดบันทึกรายละเอียดหัวข้อต่าง ๆ ที่เราจะศึกษาอย่างลึกซึ้งต่อไป ในขั้นนี้จะเป็นการจดบันทึกอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรเกี่ยวกับรายละเอียดของหัวข้อต่าง ๆ

อาทิจะต้องระบุว่ากิจกรรมใดบ้างที่เราจะทำ Benchmarking อะไรที่เป็นปัจจัยสำคัญ (Key Factors) ที่จะนำมาประเมินการทำ Benchmarking เหล่านี้เป็นต้น

การเตรียมกรอบการศึกษา หรือการจดบันทึกรายละเอียดลงในรายงานที่เราดำเนินการขั้นนี้ ถือเป็นรูปแบบของการวางแผนอย่างหนึ่ง ซึ่งต้องเตรียมตัวให้พร้อม ก่อนจะออกไปสู่สนามของการเก็บข้อมูล หากว่าเรามีการระบุข้อมูลให้ละเอียดมากขึ้นเท่าใดนั้น ก็หมายถึงว่าเราได้พิจารณาและตรึกตรองอย่างละเอียดมากขึ้นเท่านั้น เปรียบเสมือนเป็นการบังคับให้เราเองต้องเตรียมการอย่างรอบคอบนั่นเอง

อย่างไรก็ดี สิ่งหนึ่งที่จะต้องตระหนักไว้ในใจของผู้ที่จะออกไปทำ Benchmarking ก็คือ แม้ว่าเราจะมีกรอบการเตรียมกรอบการศึกษาไว้แล้วก็ตาม แต่ก็มิได้หมายความว่า ทุกสิ่งทุกอย่างจะต้องตายตัวเสมอไป เพราะเราจะพบว่าบางครั้งกรอบการศึกษาของเราอาจเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น เช่น ขยายเนื้อหาของการศึกษาโดยเพิ่มรายละเอียดของเรื่องนั้น ๆ ให้มากขึ้น ย่อมจะดีกว่าที่จะไม่มีการวางแผนไว้เสียเลย เพราะจะช่วยลดความเสี่ยงเกี่ยวกับการใช้เวลาโดยเปล่าประโยชน์ลงได้

ทางที่ดีควรบอกกับตนเองและทีมงานของเราไว้เสมอว่า การเตรียมกรอบการศึกษาไว้ไม่ใช่ว่าจะมีรายละเอียดสรุปมาได้เฉพาะประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้เท่านั้น แต่อาจจะมีประเด็นอื่น ๆ ที่เราค้นพบใหม่ในเวลาที่เราไปปฏิบัติแล้วก็ก็ได้

ทั้งหมดนี้คือขั้นตอนทั้ง 7 ขั้นตอนของการวางแผนที่จะเข้าไปทำ Benchmarking เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่จะช่วยปรับปรุงองค์กรธุรกิจของเรา อย่างไรก็ตามการวางแผนเพื่อที่จะทำ Benchmarking นั้นมีข้อพึงระวังอยู่อย่างหนึ่งคือ การวางแผนในลักษณะที่กำหนดขอบข่ายของการศึกษาที่กว้างเกินไป บางครั้งก็ไม่ให้ผลดี เพราะนอกจากจะกำหนดเรื่องให้ตรงประเด็นที่เราต้องการไม่ได้แล้ว เรายังต้องเสียเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์ หรือได้รับข้อมูลที่มากมายมหาศาล สลับซับซ้อนและยุ่งยากขึ้น

กระบวนการทางธุรกิจคือจุดเริ่มต้นที่สำคัญ

ทางที่ดี เราน่าจะหันกลับมาพิจารณาอีกครั้งว่า เรื่องที่จะทำ Benchmarking นั้นอันที่จริงแล้วมี “กระบวนการ (Process)” อย่างไรลองแยกกระบวนการการทำงานหรือจัดกลุ่มงานที่เหมือน ๆ กันไว้ด้วยกันเป็นกลุ่ม ๆ ในแต่ละกระบวนการดู หลังจากนั้นเราก็จะเข้าไปทำ Benchmarking ในแต่ละกระบวนการกันอีกครั้งหนึ่ง หากคิดว่าจะศึกษาทุกกระบวนการ

แต่หากเห็นว่ากระบวนการใดที่น่าสนใจหรือเป็นเป้าหมายหลักในการทำ Benchmarking แล้ว เราก็ควรที่จะเข้าไปศึกษาในเรื่องนั้น ๆ เลย ในส่วนหลังนี้ หากจะว่าไปแล้ว Benchmarking ก็มีแนวทางการทำงานเช่นเดียวกับการรื้อและปรับระบบเหมือนกัน คือพยายามจัดกลุ่มกระบวนการที่สำคัญ ๆ ออกมา แล้วค่อยพิจารณาแต่ละองค์ประกอบแต่ละกระบวนการ

ในขณะที่การรื้อและปรับระบบ จะพิจารณาทุกกระบวนการนั้นก็เป็นอย่างอื่นเรื่องหนึ่ง แต่ต่างก็เป็นรูปแบบเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพโดยมีแนวทางที่คล้ายคลึงกัน ในการพิจารณากระบวนการหรือขั้นตอนของการทำงานทางธุรกิจ

โดยสรุปแล้ว ในเรื่องนี้ผู้รู้ได้บอกว่า เราน่าจะแบ่งกระบวนการทำงานออกมาในลักษณะของการวิเคราะห์ส่วนประกอบ (Parts) แต่ละส่วนแล้วค่อยทำ Benchmarking จะทำให้ได้สิ่งที่เราต้องการอย่างตรงประเด็นและเป็นประโยชน์ชัดเจน

กรุงเทพธุรกิจ : 18 กุมภาพันธ์ 2539

Benchmarking :

ทางเลือกใหม่ของการปรับปรุงองค์การธุรกิจ (6)

ดังที่ได้กล่าวตั้งแต่ตอนแรก ๆ แล้วว่า วัตถุประสงค์ของ Benchmarking นั้นเราทำเพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของตัวเรากับคู่แข่งชั้น หรือกับผู้ที่เราเห็นว่าเขาเป็นเลิศในด้านนั้น ๆ โดยเปรียบเทียบเพื่อหาหนทางมาปรับปรุงการดำเนินงานของเราให้ดีขึ้น หรือดีกว่าเขาเลย หากเป็นไปได้

การที่จะนำกิจการของเราไปเปรียบเทียบกับกิจการของคนอื่น ๆ เขา เรายังต้องมีข้อมูลการปฏิบัติงานของตัวเราไว้แล้วเป็นอย่างดี เพราะมิฉะนั้นเราก็จะไม่รู้ความแตกต่าง และไม่รู้ตัวเรามีมาตรฐานอย่างไรเมื่อเทียบกับเขาเหล่านั้น เรามักจะเรียกข้อมูลที่มีอยู่ในมือนี้ว่า เป็นข้อมูลภายใน (Internal Data) ที่ธุรกิจมีอยู่ และค่อนข้างจะรู้ดีกว่าคนอื่น ๆ ภายนอก ทั้งยังสามารถเรียกหาข้อมูลนี้เพื่อนำมาศึกษาได้อย่างทันที่

ข้อมูลเหล่านี้ ได้แก่ ข้อมูลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการบัญชี การเงิน การตลาด การผลิต รวมถึงเอกสารสำคัญ ๆ ต่าง ๆ ที่เรามีอยู่ในมือแล้ว เหล่านี้เป็นต้น

สำหรับข้อมูลภายนอก (External Data) นั่นคือข้อมูลที่เราเองยังไม่รู้อย่างแจ่มแจ้ง และต้องการรู้เพื่อนำมาช่วยในการทำ Benchmarking ข้อมูลส่วนนี้ถือว่าสำคัญอย่างมาก เพราะจะเป็นข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุงนั่นเอง อย่างไรก็ตามจุดที่สำคัญคือ เราจะได้ข้อมูลภายนอกเหล่านี้จากแหล่งใดบ้าง ใครบ้าง ที่จะให้ข้อมูลภายนอกอย่างเต็มที่ ที่จะสามารถนำมาช่วยเราได้ จุดนี้คือสิ่งที่สำคัญที่สุด ในเรื่องนี้ผู้รู้ได้แนะนำแหล่งข้อมูลภายนอกไว้ว่า เราสามารถค้นหาข้อมูลได้จาก

- ห้องสมุดของสถาบันการศึกษา
- หน่วยงานกลางของรัฐที่มีการรวบรวมข้อมูลไว้
- สมาคมการค้า และสมาคมวิชาชีพ
- พนักงานของเราเอง
- ลูกค้า
- นักวิชาการ นักวิเคราะห์ หรือผู้เชี่ยวชาญในวงการธุรกิจนั้น ๆ
- ผู้แทนจำหน่ายสินค้า นายหน้า
- ผู้จำหน่ายวัตถุดิบเพื่อใช้ในโรงงาน/ธุรกิจ
- อดีตพนักงาน หรือพนักงานปัจจุบันของบริษัทเป้าหมาย
- การออกไปเยี่ยมชมกิจการของบริษัทเป้าหมาย
- อื่น ๆ

ห้องสมุดของสถาบันการศึกษา เป็นแหล่งแรกที่เราสามารถค้นคว้าหาข้อมูลได้จากเอกสารต่าง ๆ ซึ่งอาจจะเป็นรายงาน บทความ วารสาร หนังสือ ฯลฯ ซึ่งมีรายละเอียดต่าง ๆ ที่เคยมีผู้ศึกษาค้นคว้าจากหน่วยงานที่เป็นเลิศมาแล้ว

อย่างไรก็ตาม แหล่งข้อมูลนี้มักมีปัญหาว่า ข้อมูลที่ได้รับมานั้นไม่ตรงกับประเด็นที่เรา กำลังสนใจหรือไม่ก็เป็นข้อมูลที่ล้าสมัย แต่อย่างไรก็ตาม อย่างน้อยมักเป็นข้อมูลเกี่ยวกับ ประสพการณ์และภูมิหลังของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งทีม Benchmarking สามารถนำข้อมูลส่วนนี้มา ประมวลกับข้อมูลอื่น ๆ ที่รวบรวมมาภายหลังได้

แหล่งที่สอง เป็นข้อมูลที่หน่วยงานกลางของรัฐได้รวบรวมไว้ ยกตัวอย่างเช่น ข้อมูลของ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งได้ประมวลข้อเท็จจริงของบริษัทจดทะเบียนและบริษัทได้รับ อนุญาตของตลาดหลักทรัพย์ไว้ โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคคลที่รับผิดชอบในกิจการนั้น เงินทุน จำนวนหุ้น รายชื่อผู้ถือหุ้น ฯลฯ หรือข้อมูลจากกระทรวง ทบวงกรมต่าง ๆ อาทิ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนแห่งประเทศไทย กระทรวงพาณิชย์ เหล่านี้เป็นต้น

ทีม Benchmarking อาจจะนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้ประโยชน์ได้ไม่มากก็น้อย โดยเฉพาะใน การวิเคราะห์ซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาตัวแปรและรายละเอียดต่าง ๆ ข้อมูลที่ได้รับอาจจะสามารถชี้ให้ เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารงานเรื่องนั้น ๆ ได้ว่า ทำไ้บริษัทเหล่านั้น จึงประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ บางครั้งแม้ว่าจะจะเป็นเพียงรายชื่อผู้บริหารที่ดำเนินกิจการก็ตาม แต่เมื่อมอง อย่างลึกซึ้งแล้วจะพบว่าประสพการณ์ของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จได้ สิ่งนี้จะทำให้ทีม Benchmarking สามารถคาดการณ์ เรื่องราวต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น แม้ว่า บางครั้งจะเป็นเพียงข้อมูลเชิงคุณภาพ หรือรายชื่อมากกว่ารายละเอียดอื่น ๆ ก็ตาม แต่ก็สามารถ นำมาใช้ประโยชน์ได้

เช่นที่ได้เคยกล่าวไว้ครั้งหนึ่งว่า ทีมงานที่จะทำ Benchmarking จะต้องมีทักษะในการ วิเคราะห์ด้วย นอกเหนือจากทักษะในด้านการเก็บข้อมูล ดังนั้นจึงไม่ควรมองข้ามข้อมูลต่าง ๆ ไป โดยไม่พินิจพิจารณาอย่างละเอียดเสียก่อน

สมาคมการค้า (Trade Association) และสมาคมวิชาชีพ (Professional Association) เป็นแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ และผู้ประกอบการวิชาชีพนั้น ๆ ที่สามารถให้ รายละเอียดเกี่ยวกับสมาชิกที่ดำเนินกิจการอยู่อย่างละเอียด โดยเราอาจใช้วิธีติดต่อขอเข้าไปศึกษา หรือขอสัมภาษณ์บุคคลในสมาคมเหล่านั้นเพื่อขอข้อมูลของบริษัทที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของเราก็ได้

บุคคลเหล่านี้ เรียกได้ว่าเป็นผู้ที่อยู่ในวงการเดียวกัน ย่อมรู้ดีในระดับหนึ่งและบางครั้ง สามารถจะเปรียบเทียบให้เราเห็นภาพธุรกิจเป้าหมายของเรากับธุรกิจของคนอื่น ๆ ที่อยู่ในวงการ

เดียวกันได้ด้วย เท่ากับว่าทีมงาน Benchmarking ของเรา จะได้รับความรู้ หูตากว้างขวางไปด้วยในเวลาเดียวกัน

ผู้ที่เป็นสมาชิกในสมาคมเหล่านี้ มักจะมีธุรกิจที่คล้ายคลึงกับเป้าหมายของเรา บุคคลเหล่านี้สามารถที่จะให้ข้อมูลที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงได้มากพอสมควร แต่ปัญหาที่มักเกิดขึ้นก็คือความคิดเห็นของเขามักจะเป็นไปในทำนองลำเอียงและอวดตัว ทำให้ข้อเท็จจริงบิดเบือนไปได้

ดังนั้น ทีมงานที่ออกไป Benchmarking ต้องใช้วิจารณญาณตรวจสอบข้อมูลแทนเราด้วย บุคคลที่สามารถให้ข้อมูลได้ดีที่สุดน่าจะเป็นสมาชิกของสมาคมนั้น ๆ เพราะจะทำให้ได้รับข้อมูลที่เที่ยงตรง การจะอวดอ้างหรือให้ข้อมูลที่เกิดความลำเอียง ย่อมลดน้อยลง แต่ปัญหายังอยู่ที่ว่าจะมีใครสักคนที่เราไว้วางใจได้จริง ๆ คำตอบจึงขึ้นอยู่กับความคุ้นเคยและความสัมพันธ์กันอีกระหว่างบริษัทของเรา กับสมาชิกในสมาคมนั้น ๆ นั่นเอง

แหล่งต่อไปที่เราอาจจะได้ข้อมูลเพื่อที่จะนำมาทำ Benchmarking ก็อยู่ใกล้ตัวเราคือพนักงานของเราแหละ คนเหล่านี้เราจะไปประมาทว่าเขาไม่รู้เรื่องของคุณแข่งขันหรือบริษัทที่เป็นเลิศในเรื่องนั้น ๆ ไม่ได้ พนักงานบางคนสามารถที่จะให้ข้อมูลของคุณแข่งขันได้เป็นอย่างดี บางครั้งอาจจะดีเกินความคาดหมายของเราเสียอีก

ในกลุ่มของพนักงานเหล่านี้เราอาจจะพบว่า มี “ผู้เชี่ยวชาญ” แทรกตัวอยู่เหมือนกัน ประเด็นนี้ที่ทีมที่ทำ Benchmarking มักจะมองข้ามไปโดยคิดว่าคนอื่นดีกว่าพวกเรากันเอง บางครั้งเข้าตำรา “ใกล้เกลือกินด่าง” ดังนั้น ถ้าจะให้ดี ทีม Benchmarking จะต้องบอกกล่าวให้พนักงานของตนรู้ว่าเรากำลังจะทำอะไร เราต้องการความร่วมมือและความคิดเห็นจากทุกคน ทุกฝ่ายที่สามารถจะให้ข้อมูลข่าวสารได้ ขอให้รายละเอียดกับทีม Benchmarking ของเราได้เสมอ

กลุ่มพนักงานขายของเราเอง มักจะมีประสบการณ์ขายที่แข่งขันกับพนักงานขายของคุณแข่งขัน จึงมีโอกาสดูรู้ ได้ทราบเรื่องราวเป็นอย่างดี นอกจากนี้ก็อาจจะได้แก่พนักงานฝ่ายผลิต, ฝ่ายขนส่งสินค้า, ฝ่ายบริการลูกค้า รวมทั้งฝ่ายบริหารงานบุคคลหรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ต่างก็มีข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำ Benchmarking ได้เป็นอย่างดี

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือฝ่ายบริหารบุคคล จะอยู่ใกล้ชิดกับประวัติของพนักงาน ทำให้เราได้ทราบว่าใครบ้างที่เคยทำงานหรือมีประสบการณ์กับบริษัทเป้าหมายมาแล้ว แต่ทั้งนั้นทั้งนี้จะต้องกระทำอย่างเหมาะสม มิฉะนั้นพนักงานจะมีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อบริษัทที่มาสอบถาม ละล้งข้อมูลส่วนตัวของเขา

เมื่อทราบตัวบุคคลแล้ว ขั้นตอนต่อไปคงจะต้องใช้วิธีการขอความร่วมมือ ไม่ใช่การบังคับให้เขาให้ข้อมูลกับเรา ความชัดเจนของข้อมูลที่จะได้รับจะขึ้นกับความยินดีและความเต็มใจของบุคคลเหล่านี้

ในบางประเทศ เช่น ประเทศญี่ปุ่น เขาถือว่าเป็นหน้าที่ของพนักงานที่จะต้องคอยติดตามความเคลื่อนไหวของลูกค้าคู่แข่ง หรือบริษัทที่เป็นเลิศด้านต่าง ๆ พนักงานจึงเป็นผู้ที่ให้ข้อมูลที่ประโยชน์ เพราะเขาถือว่าเป็นความรับผิดชอบของตน ที่จะต้องใส่ใจและหารายละเอียดอยู่ตลอดเวลา แต่ถ้าเป็นสังคมอื่น เช่น ในประเทศไทยของเราแล้ว คงขึ้นอยู่กับลักษณะของความเอาใจใส่และอยากรู้ อยากเห็นของพนักงานแต่ละคน

กรุงเทพธุรกิจ : 25 กุมภาพันธ์ 2539