

## מידוד (BenchMArking)

### הגדרה

אחד הכלים החשובים התופסים תאוצה בשנים האחרונות בכל העולם והתורם ליכולת של ארגונים לעמוד בחזית הידע העולמי הוא ה-Benchmarking שמשמעותו למידה, של ארגון כלשהו, מארגונים אחרים.

ניתוח "Benchmarking" הנה טכניקה שיטתית של זיהוי נקודות חוזק וחולשה יחסיות של הארגון. הטכניקה נועדה להשוות תהליכים/תוצרים של הארגון לעומת חברות מובילות מקבילות או מתחרות בשוק. המטרה הינה לגלות כיצד חברות אחרות הגיעו לביצועים מצטיינים בתחום(ביצועי על), על מנת לתכנן פרויקטים לשיפור התהליכים הפנימיים/תוצרים של הארגון אליו אנו משתייכים.

הגדרה השימושית ל-Benchmarking: "החיפוש אחר מיטב הביצועים, המוליכים להישגים מעולים יותר".

מושגים נרדפים: לימוד מניסיונם של אחרים, למידה בין ארגונית, בוחן ביצועים, השוואת חלופות

### עקרונות

טכניקה זו מהווה כלי חזק היות ומאפשר לנו להתגבר על סכמות חשיבה הטבועות בנו, על פיהן אנו עושים דברים משום ש"כך נהוג", "כך עשינו תמיד" ועוד. ביקור ובחינה של פעילות הנעשית בארגונים אחרים מאפשרת לנו לא להמציא את הגלגל מחדש, ללמוד מניסיונם של אחרים ולשתף בידיע. לימוד זה יכול להתבצע כמובן בכל אחד משלבי הפרויקט, אולם לביצוע שלו בתחילתו של פרויקט חדש יש מספר יתרונות משמעותיים, ראשית הוא מראה ללקוח הפנים-ארגוני שלנו שאנו לא לוקחים את הפעילות בצורה קלת דעת ומוכנים להשקיע משאבים בלימוד של השטח. שנית הוא מאפשר לנו לערב את הלקוח באופן אקטיבי, הלקוח רואה וחווה מה נעשה בארגונים אחרים וקל לו יותר להתחבר לתהליך. לבסוף, הביקור עצמו יכול לייצר ערך מוסף עבור הלקוח שלנו ברמה האישית והמקצועית, הוא יכול לבצע Networking עם אנשים החוגים הקרובים לשלו ולראות את העשייה המקצועית הגם שאינה קשורה ישירות לניהול הידע, הנעשית אצלם.

### Benchmarking מאפשר לארגון:

- לזהות את נקודות החוזק והחולשה שלו לעומת ארגונים אחרים.
- לאמץ מדדי בקרה מקובלים בעולם לבחינה שוטפת של הביצועים.
- לראות את פעילות הארגון מנקודת מבט כוללת של עולם התוכן בו הוא פועל ולהציב יעדים לפי אמת מידה חיצונית.
- להעריך את פוטנציאל השיפור הטמון באימוץ פרקטיקות עסקיות, מתודולוגיות עבודה או מערכות מידע ייעודיות מתוך ניסיונם של ארגונים אחרים.

## שלבי ביצוע ה Benchmark

1. זיהוי הבעיה (תהליך /שירות/מוצר).
2. מינוי ראש הצוות והגדרת היעד/ים
3. בחירת הצוות
4. הגדרת נקודות החולשה
5. בחירת הארגון/ים ללמוד מהם
6. תאום הפגישה בארגון ממנו רוצים ללמוד
7. הכנה לפגישה
8. קיום הפגישה
9. מכתב תודה
10. הפצת מסמך סיכום הביקור
11. זיהוי הפערים
12. תכנון פרויקט לצמצום הפערים

### סוגי ניתוח

. ניתן לאפיין שלושה סוגים של ניתוח "Benchmarking", הנבדלים ביניהם בגורמים שביחס אליהם משווים את הארגון: ניתוח פנים ארגוני, ניתוח הסביבה התחרותית וניתוח השוואתי פונקציונאלי.

#### ניתוח פנים-ארגוני:

בניתוח מסוג זה נערכת השוואה בין פעילויות ובין תהליכים בתוך הארגון. ניתוח מסוג זה הנו נקודת המוצא לכל ניתוח השוואתי אחר, היות שעל הארגון להבין לעומק את הפעילויות והתהליכים שהוא מקיים, כבסיס להשוואתו לארגונים אחרים. בנוסף ליתרון בזמינות הנתונים, מאפשר הניתוח הפנים-ארגוני להשוות בקלות יחסית בין מחלקות ופונקציות שונות בארגון, תוך שימוש בקריטריונים ובמונחים זהים של מטרות ויעדים.

#### ניתוח הסביבה התחרותית:

בניתוח מסוג זה נערכת השוואה של מוצרים, שירותים או תהליכים של הארגון, לאלו של המתחרים הישירים שלו. במסגרת הניתוח נבחן מעמדו של הארגון בסביבה העסקית או בתעשייה שבה הוא פועל. היות שבתעשייה ננקטים שיטות ותהליכים דומים לצורך אספקת מוצרים ושירותים, ניתן לשלב בארגון שיטות ותהליכים טובים יותר שזוהו אצל המתחרים במסגרת ניתוח הסביבה התחרותית. מאידך, ניתן לזהות יתרונות תחרותיים הנגזרים מתהליכים ייחודיים לארגון. יש לציין כי ארגונים עשויים להיכשל בניתוח מסוג זה אם לא ערכו ניתוח פנים-ארגוני מעמיק. יתר על כן, מתחרים ישירים אינם נוטים לחלוק במידע וקיים קושי להשיג נתונים הנוגעים למתחרים.

#### ניתוח השוואתי-פונקציונאלי:

בניתוח מסוג זה נערכת השוואה בין ארגונים ממגוון ענפים ותעשיות. הניתוח אפשרי היות שבארגונים מענפים שונים קיימות פונקציות דומות, ועל כן שיטות ותהליכים שהוכחו כיעילים בתעשייה מסוימת ניתנים לאימוץ, תוך שינויים מעטים, ע"י ארגון מתעשייה אחרת.

אחד הנושאים שעשוי לשמש כבסיס להשוואה בין ארגונים הנו שביעות רצון הלקוחות, ובכלל זה שביעות רצון העובדים, המהווים לקוחות פנימיים של מחלקות שונות בארגון. הארגון הנו למעשה שרשרת של ספקים ולקוחות. יחסי ספק-לקוח פנימיים, המתקיימים בין מחלקות ובין בעלי תפקידים בארגון, מאפשרים בסופו של דבר מתן שירותים ומוצרים ללקוחות החיצוניים.

איכות השירות ללקוח החיצוני וללקוח הפנימי נבחנת באמצעות מדדים דומים, שעליהם נמנים מקצועיות השירות, איכות תוצרי השירות, זמינות השירות, עמידה בלוחות זמנים ומחויבות לשירות. בבחינת שביעות רצון הלקוח, בין אם הוא חיצוני או פנימי, נמדדת למעשה מידת עמידה בציפיותיו. ניתן ללמוד על תהליך יצירת הערך ללקוח מתוך השוואת שביעות הרצון של לקוחות שונים בשרשרת יחסי ספק-לקוח של הארגון, דהיינו השוואה בין לקוחות פנימיים שונים, והשוואה בין לקוחות פנימיים לחיצוניים. ממצאים אלו ניתנים להשוואה אל מול ארגונים אחרים בענף התעשייה שבו פועל הארגון, ואל מול ארגונים בענפי תעשייה אחרים.

## יתרונות

1. הטכניקה מספקת אינפורמציה אודות שיטות חדשות ושונות, רעיונות וכלים לשיפור הביצועים של הארגון
2. הלקוח רואה וחווה מה נעשה בארגונים אחרים וקל לו יותר להתחבר לתהליך
3. אחת הדרכים הטובות ביותר להזרים דם חדש לארגון
4. אפשרות לצאת מהקופסא

## חסרונות

1. הטכניקה גוזלת זמן רב
2. קושי בנגישות או ליתר דיוק חוסר הנגישות לנתונים של ארגונים אחרים
3. לא תמיד יש לארגון נסיון מתאים לביצוע התהליך ותרגום התוצאות לפרויקט מתאים
4. כיון שהתהליך מזהה פתרונות שכבר עובדים במקומות אחרים, יש סכנה להתקבעות ולחוסר יוזמה לפתרונות חדשניים ותחרותיים.

## (American Productivity and Quality Center) APQC

מתוך מאמר של [אורית ריבקיין](#), מהנדסת תעשייה וניהול בחברת "דנשיר תמורות"

הקושי הגדול ביישום תהליך Benchmarking הוא בנגישות או ליתר דיוק חוסר הנגישות לנתונים של ארגונים אחרים. נתונים כמותיים אלה – של הכנסות, עלויות, היקפי עבודה, יישום מערכות וכדומה – הם על פי רוב חסויים, וחברות אינן ששות לספק אותם. יתרה מזאת, השוואה אפקטיבית דורשת מאגר נתונים של חברות רבות, ויצירת מאגר כזה כרוכה מן הסתם בהשקעת משאבים רבים. כדי לתת מענה לקשיים אלה וכדי להעצים את יכולתם של ארגונים לבצע תהליך Benchmarking מקיף, פיתח ארגון APQC האמריקאי כלי פשוט ונוח להשוואת ביצועים של ארגונים בכל העולם. APQC הוא מלכ"ר שהוקם בשנת 1977 ועוסק בחקר גלובלי של ביצועי ארגונים. ברשותו נמצא מאגר ה-Benchmarks הגדול בעולם, שבאמצעותו יכול כל ארגון להשוות את ביצועיו עם מאות ארגונים אחרים בכמה קטגוריות: ניהול משאבי אנוש, ניהול פיננסי, מערכות מידע, מחקר ופיתוח, ניהול ידע, ניהול מוצר ושרשרת אספקה. מתוך קטגוריות אלה יכול הארגון לבחור אחת או יותר, כשבכל אחת מהן עומדים לבחירתו מגוון סקרים ממוקדים לבחינת תהליכים ספציפיים לפי הצורך.

תהליך Benchmarking באמצעות APQC מחולק לשלושה תת-תהליכים:

1. איסוף נתוני הארגון ומילוי סקר השוואתי
2. השוואה עם ארגונים אחרים
3. ניתוח תוצרי ההשוואה

### 1. איסוף נתוני הארגון ומילוי סקר השוואתי

מילוי הסקר הרלוונטי לארגון הוא הנדבך הראשון בתהליך ה-Benchmarking, שכן הנתונים שיוזנו בו הם הבסיס להשוואה מול ארגונים אחרים. לכאורה אין מדובר אלא בתהליך מקדים, אך למעשה יש לו חשיבות רבה כשלעצמו: ראשית, איסוף הנתונים לצורך מילוי הסקר דורש מהארגון לברר, לעתים לראשונה בחייו, נתונים איכותיים וכמותיים של ביצועיו. לא אחת יופתעו מקבלי ההחלטות לגלות כבר בשלב זה נקודות חוזק וחולשה של ארגונם כשייחשפו ל"מספרים האמיתיים". שנית, איסוף הנתונים יכול להיעשות באמצעות שליפה פשוטה ממערכות המידע הארגוניות, אך לעתים הוא חושף דווקא את חוסר זמינותם של נתונים אלה. גילוי זה כשלעצמו הוא הזדמנות לאמץ מדדי בקרה חדשים ולפתח שיטות לבחינתם. מדדים אלה ישמשו את הארגון כקנה מידה לבחינת תהליכיו גם בעתיד.

### 2. השוואה עם ארגונים אחרים

ב-APQC יושוו נתוני הארגון עם נתונים דומים שהזינו ארגונים המצויים במאגר. לאחר כחודש יקבל הארגון דו"ח מפורט של ממצאי הסקר, ובו השוואה מילולית וחזותית של מדדי בקרה מרכזיים (KPI) למול החציון ולמול הביצועים הטובים ביותר בתחום הרלוונטי. להלן כמה דוגמאות לתוצרי סקר השוואתי בקטגוריית שרשרת האספקה: (הנתונים המספריים בדוגמאות אלה מוצגים להמחשה בלבד ואינם משקפים נתונים אמיתיים)

### 3. ניתוח ממצאי ההשוואה

שלב ניתוח הממצאים הוא החשוב ביותר בתהליך ה-Benchmarking, שהרי לשמו נעשה. הדו"ח ההשוואתי המתקבל מ-APQC הוא בעצם אוסף של מאות נתונים מורכבים המשמש ככלי העבודה המרכזי בידי הארגון. באמצעות ניתוחם יזהה הארגון וימפה את נקודות העוצמה והחולשה שלו. כשמתבהרות נקודות אלה, יכול הארגון לבחון את הגורמים להן, את הפרקטיקות הדרושות לשיפורן ומתודולוגיות שיושמו בהצלחה בארגונים אחרים. לאחר מכן יוכל הארגון לבחור באופן מושכל באילו פעילויות להשקיע את משאביו לפי שיקולי עלות/תועלת.

## דוגמא להכנת ביקור לצורך תכנון אתר ידע בארגון

### מתוך מאמר של נעמה ברקוביך מחברת ROM

להלן השאלות שהוצגו במהלך הביקור

#### היבט תוכני

- מה הם התכנים המרכזיים המופיעים באתר ?
- מה היא הלוגיקה העומדת מאחורי אופן ארגון התכנים ?
- מה הם הפריטים הפופולאריים ביותר ?
- מה הם הפריטים שאחוז הכניסות אליהם אינו גבוה ?
- על איזה צורך עסקי עונה הפתרון ?

#### היבט תהליכי

- מה הם תהליכי העבודה המרכזיים ביחידה ?

האם וכיצד משתקפים תהליכי עבודה אלו באתר ?  
כיצד מבוצעים תהליכי הייזום, האפיון, הבנייה, ההשקה וההטמעה אצלכם ?

#### **היבט תרבותי**

מה היו ההצלחות הגדולות של האתר ?  
מה היו אבני הנגף המרכזיות בתהליך ?  
מה הם המאפיינים המרכזיים של אוכלוסיית היעד שלכם ?  
האם מתבצעות פעילויות תומכות לרתימת אוכלוסיית המשתמשים ?

#### **היבט טכנולוגי**

על איזו פלטפורמה מתבצעת הפעילות ?  
מה הקשיים ומה היתרונות של פלטפורמה זו ?  
האם ישנו חיבור למערכות תפעוליות ואם כן לאילו ?  
שאלה נוספת שכדאי לשאול היא על שיעור הכניסות לאתר, עובדה שתוכל לעזור לנו להציב לעצמנו רף ציפיות ריאלי יותר לגבי השימוש בפתרון

#### **מקורות**

הרחבה משמעותית בנושא ניתן למצוא בספרו של רוברט קאמפ Benchmarking - הדרך למצוינות. הוצאת מט