

## Benchmarking: ทางลัดสู่ความเป็นเลิศ

ดร.บุญดี บุญญากิจ ที่ปรึกษา ทริส คอร์ปอเรชั่น

ในยุค Globalization ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉม (Disruption) เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา สุภาชิตจินที่ว่า “**รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง**” ก็ยังคงสามารถนำมาใช้เป็นหลักคิดที่จะช่วยให้ธุรกิจอยู่รอดและชนะคู่แข่งได้ รวมทั้งอาจนำไปสู่ความเป็นเลิศได้ ทั้งนี้เพราะการ “**รู้เขา**” คือการรู้ว่าคู่แข่งเป็นใครและมีศักยภาพแค่ไหน และองค์กรที่เก่ง (ที่สุด) มี performance ในระดับใด การ “**รู้เรา**” คือการรู้ว่าองค์กรของเรามีศักยภาพเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับคู่แข่งหรือองค์กรที่เก่ง (ที่สุด)

**Benchmarking** เป็นเครื่องมือปรับปรุงองค์กรที่ทำให้ “**รู้เขาและรู้เรา**” ได้ เพราะการทำ **Benchmarking** ช่วยให้ องค์กรตอบคำถามได้ว่าขณะนี้องค์กรเราเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง นั่นคือสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้หรือไม่ และอยู่ในลำดับใดเมื่อเทียบกับองค์กรที่เป็นเลิศ ที่สำคัญคือองค์กรที่เก่งกว่าเราเขาทำอย่างไร และเราจะสามารถทำให้ดีกว่าเขาได้อย่างไร

**Benchmarking** ช่วยให้เราตอบคำถามต่อไปนี้

- Where are we? (เราอยู่ที่ไหน)
- Who is the best? (ใครเก่งที่สุด)
- How do they do it? (คนที่เก่งทำอย่างไร)
- How can we do it better? (เราจะทำให้ดีกว่าเขาได้อย่างไร)

ก่อนอื่น ควรทำความเข้าใจความหมายของ “**Benchmarks**” “**Best practices**” และ “**Benchmarking**” ว่าแตกต่างกันอย่างไร

Benchmark หมายถึง เปรียบเทียบสมรรถนะ ในบริบทของธุรกิจจริงๆ แล้วหมายถึง “**Best-in-class performance**” คือ Performance ขององค์กรที่เก่งที่สุดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งเป็นต้นแบบที่องค์กรอื่นใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถหรือสมรรถนะของตนเอง ในทางกีฬา Benchmark ก็คือสถิติโลกนั่นเองเช่น ถ้าเราเป็นนักวิ่ง 100 เมตร และต้องการเป็นแชมป์โลก ก็ต้องทราบว่าสถิติโลกวิ่ง 100 เมตรคือเป็น 9.58 วินาที ดังนั้น Benchmark (ความเร็วที่เราต้องทำให้ได้จึงจะเทียบเท่าแชมป์โลก) คือ 9.58 วินาที อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติ ผู้ที่เป็น Benchmark ของเราอาจไม่จำเป็นต้องเป็นคนเก่งที่สุดในโลกก็ได้ ขึ้นกับเป้าหมายของเราที่ต้องการเปรียบเทียบตนเองในระดับใดและต้องการไปถึงระดับใด (ถ้าเป็นองค์กรก็จะขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ขององค์กร) ถ้าเรายังไม่เก่งมากอาจเปรียบเทียบในระดับประเทศก่อน แล้วค่อยๆ ขึ้นไปจนถึงระดับโลกเมื่อเราเก่งขึ้น

ที่สำคัญ Benchmark มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาโดยเขยิบดีขึ้นเรื่อยๆ เหมือนกับกีฬาที่มีการทำลายสถิติโลกตลอดเวลา

Best practices หมายถึงวิธีปฏิบัติ (Practices) ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็น Practices ที่ทำให้องค์กรมีความเป็นเลิศ หรือ Best-in-class performance เทียบได้กับ practices ของนักกีฬาที่เป็นเจ้าของสถิติโลก นั่นเอง

เราจะทราบได้อย่างไรว่าเป็นอะไรเป็น Best Practice ผู้เขียนขออ้างถึงคำพูดของ Dr. Robert C. Camp<sup>1</sup> ผู้ที่ทำให้ **Benchmarking** เป็นที่รู้จักและมีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายทั่วโลกดังนี้

“คำว่า Best Practice ไม่ได้มีเพียงหนึ่งเดียว เพราะแต่ละองค์กรมีบริบทที่ความแตกต่างกัน (เช่น พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมและเทคโนโลยี) ดังนั้นคำว่า “Best practice” จึงหมายถึง Practice ที่ให้ผลลัพธ์ที่โดดเด่น หรือเป็นที่ยอมรับ (ในวงการนั้นๆ) หรือพิสูจน์ได้ว่าทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีหรือโดดเด่นจริง องค์กรจึงควรนำ Best practice ที่ได้จากองค์กรอื่นมาปรับใช้ให้เหมาะกับบริบทของตนเอง”

ส่วน **Benchmarking** นั้นเป็นกระบวนการในการเทียบเคียง (หรือเปรียบเทียบ) ผลิตภัณฑ์ บริการ และ วิธีปฏิบัติ (Practices) กับองค์กรที่ทำได้ดีกว่า (หรือองค์กรที่เป็นเลิศ) เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ และไปสู่ความเป็นเลิศได้ โดยการทำ **Benchmarking** ต้องมีความต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพราะ Benchmark ที่เป็นเป้าหมายของเราจะเขยิบดีขึ้นเรื่อยๆ

อีกนัยหนึ่ง **Benchmarking** เป็นกระบวนการในการเสาะหา Benchmark เพื่อให้ได้มาซึ่ง Best practices ที่เราสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงองค์กรของเราเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ตลอดเวลา หรือไปสู่ความเป็นเลิศ (ขึ้นกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร)

**Benchmarking** ไม่ใช่แค่การวิเคราะห์คู่แข่ง การเยี่ยมชมดูงาน การลอกเลียนแบบหรือการสืบลความลับของคู่แข่ง เพราะ **Benchmarking** เป็นกระบวนการเรียนรู้ Practices ขององค์กรอื่นที่ทำอย่างเปิดเผย เป็นระบบและมีวัตถุประสงค์ชัดเจน และทำแบบมีกติกาที่ทั้งผู้ให้และผู้รับยอมรับ หรือที่เรียกว่า จรรยาบรรณของการทำ **Benchmarking** (Benchmarking Code of Conduct)<sup>2,3</sup>

**Benchmarking** แบ่งได้หลายประเภท ขึ้นกับว่าเอาอะไรไปเปรียบเทียบ

ถ้าแบ่งตาม**ชนิดขององค์กร**ที่เราไปเปรียบเทียบด้วยจะมี 4 ประเภทได้แก่

- **Internal benchmarking** - เปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานในองค์กรเดียวกัน หรือองค์กรลูกภายในเครือเดียวกัน
- **Competitive benchmarking**- เปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- **Industry benchmarking** - เปรียบเทียบกับองค์กรในธุรกิจเดียวกันแต่ไม่ใช่คู่แข่ง (เช่น ระหว่าง Suppliers ชั้นส่วนต่างๆ ของอุตสาหกรรมยานยนต์)
- **Generic benchmarking** - เปรียบเทียบกับองค์กรที่ไม่ได้อยู่ในธุรกิจเดียวกัน (แบบข้ามหัวย) เป็นการเปรียบเทียบกระบวนการต่างๆ เช่น กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนกลยุทธ์ การให้บริการลูกค้า การจัดการห่วงโซ่อุปทานระหว่างองค์กรที่อยู่คนละธุรกิจ

**Benchmarking** แต่ละประเภทมีจุดเด่นแตกต่างกันขึ้น องค์การจึงควรเลือกใช้ให้ตรงตามบริบทและความต้องการ

| ประเภท      | ความร่วมมือในการให้ข้อมูล | ความคล้ายคลึงกันของข้อมูล | การปรับปรุงแบบก้าวกระโดด |
|-------------|---------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Internal    | สูง                       | สูง                       | ต่ำ                      |
| Competitive | ต่ำ                       | สูง                       | กลาง                     |
| Industry    | กลาง                      | กลาง                      | กลาง-สูง                 |
| Generic     | กลาง-สูง                  | ต่ำ                       | สูง                      |

ถ้าแบ่งตามวัตถุประสงค์หรือสิ่งที่เรากำลังทำ **Benchmarking** จะมี 4 ประเภทคือ

- **Performance benchmarking** (หรือ **Result benchmarking**) – เป็นการเปรียบเทียบเฉพาะผลลัพธ์ของการดำเนินการหรือการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ของเราว่าเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น (อาจเป็นคู่แข่งหรือไม่ใช่คู่แข่งก็ได้) เช่น % Yield เทียบกับคู่แข่ง ต้นทุน/ผลิตภัณฑ์เทียบกับ Benchmark ระดับโลก เพื่อดูว่าเรามีจุดแข็งหรือมีจุดที่ต้องปรับปรุงในด้านใดบ้าง การทำ **Performance benchmarking** เป็นเพียงการ**เปรียบเทียบผลลัพธ์ แต่ไม่ได้เปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับ Practice** กับองค์กรที่เก่งกว่าเรา จึงไม่ได้เรียนรู้ Practice ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุง อย่างไรก็ตามองค์กรชั้นนำส่วนใหญ่ได้นำ **Performance benchmarking** มาใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์เพื่อหา Gaps ของ performance ระหว่างองค์กรตนเองกับคู่แข่ง หรือกับค่า benchmark ที่ต้องการบรรลุตามวิสัยทัศน์ ข้อมูลที่ได้ (Gaps) จะนำมาใช้กำหนด**เป้าหมายเชิงกลยุทธ์**ขององค์กร หรือ**เป้าหมายในการปรับปรุง** Performance ทั้งในระดับองค์กรและระดับกระบวนการได้
- **Process benchmarking** เป็นการเทียบเคียงกระบวนการทำงานหรือวิธีปฏิบัติงานขององค์กรของเรากับองค์กรอื่นโดยเน้นการเรียนรู้ Best practices จากองค์กรอื่นเพื่อนำมาปรับปรุงองค์กรของเรา เป็น **Process Benchmarking** ที่เป็นที่นิยมมากที่สุดเนื่องจากทำให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำ **Process Benchmarking** แบบข้ามห้วยซึ่งเหมาะกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งองค์กรไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าจะถูก Disrupt โดยใครเมื่อไหร่และทำได้อย่างไร ดังนั้นการทำ **Process Benchmarking** แบบข้ามห้วย (ข้ามธุรกิจ) จึงอาจช่วยให้องค์กรเตรียมพร้อมสำหรับอนาคตที่ไม่แน่นอนได้ดีขึ้น  
ตัวอย่าง **Process benchmarking** แบบข้ามห้วย<sup>4,5</sup>

| Process                            | องค์กรที่ทำ Benchmarking    | องค์กรที่เป็นคู่แข่ง |
|------------------------------------|-----------------------------|----------------------|
| การจัดคิวผู้มารับบริการ            | First Chicago National Bank | Airlines             |
| การรับ Order และส่งสินค้าให้ลูกค้า | Motorola                    | Federal Express      |
| การให้บริการลูกค้าและการฝึกอบรม    | Nissan Infiniti             | McDonalds            |
| การจัดการห่วงโซ่อุปทาน             | Benetton                    | Hewlett-Packard (HP) |

- **Product Benchmarking** (หรือ **Customer Satisfaction Benchmarking**) เป็นการเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าว่าลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุดในคุณลักษณะใดของผลิตภัณฑ์ เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ ตัวผลิตภัณฑ์หรือรูปแบบการให้บริการ โดยเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าในคุณลักษณะดังกล่าวระหว่างเราและองค์กรที่เราไปเปรียบเทียบกับ ส่วนใหญ่นิยมทำ **Product benchmarking** ในกลุ่มผลิตภัณฑ์ด้านเทคโนโลยี อุตสาหกรรมยานยนต์ หรือการบริการที่มีการแข่งขันสูง

- **Strategy Benchmarking** เป็นการเปรียบเทียบกลยุทธ์ระหว่างองค์กรของเรากับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการกำหนดกลยุทธ์ซึ่งส่วนใหญ่เป็นองค์กรที่มีประวัติอยู่รอดมายาวนานหรือประสบความสำเร็จด้านธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เป็นการทำ **Benchmarking** ในระดับสูง ส่วนใหญ่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญมาช่วย ผลการทำ **Strategy Benchmarking** โดยมากมีผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาวหรือเป็นการพลิกโฉมขององค์กร ซึ่ง ในยุค Disruption นี้ การทำ **Strategy benchmarking** ช่วยให้องค์กรเรียนรู้จากองค์กรที่สามารถคาดการณ์ และปรับกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วทันหรือก่อนการเปลี่ยนแปลง

องค์กรสามารถเลือกทำ **Benchmarking** ได้มากกว่า 1 ประเภทในเวลาเดียวกัน และสามารถเลือกใช้ประเภทใดก็ได้ ขึ้นกับความต้องการและความพร้อมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลของทั้ง 2 ฝ่าย

**Benchmarking** เป็นเครื่องมือการปรับปรุงองค์กรที่ติดอันดับ Top 5 ที่ผู้บริหารทั่วโลกนิยมใช้มากกว่า 20 ปี<sup>6</sup> เนื่องจากเหตุผลหลักต่อไปนี้

- ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายที่ตอกใจขององค์กรได้ตามสถานการณ์จริง
- เร่งการปรับปรุงองค์กรทั้งแบบต่อเนื่องและก้าวกระโดดรวมทั้งนวัตกรรม
- รู้เท่าทันสถานการณ์การแข่งขันตลอดเวลา

องค์กรส่วนใหญ่มีการทำ **Benchmarking** อยู่บ้างแล้วแต่อาจยังไม่ได้ทำอย่างครบเครื่องและเป็นระบบ จึงยังไม่ได้ใช้ประโยชน์จากเครื่องมือนี้เต็มที่ การทำ **Benchmarking** ที่มีประสิทธิผล ควรมีขั้นตอนที่ชัดเจนซึ่งผู้เขียนจะได้นำเสนอในบทความต่อไป

เอกสารอ้างอิง:

1. Robert C. Camp, Business Process Benchmarking, ASQC Quality Press, 1995
2. Benchmarking Code of Conduct, APQC, 2020
3. EFQM – The European Benchmarking Code of Conduct, 2009
4. Johanna Macneil, et. al., Benchmarking Australia, Longman Business & Professional, 1994
5. Cross-industry benchmarking, The Economic Times, 3 August 2007
6. Management Tools & Trends Survey, Bain & Company, 2018