

## สรุปความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับ Benchmarking

### ความหมาย

Benchmarking เป็นกระบวนการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีปฏิบัติ กับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเองเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งจากความหมายนี้ สรุปได้ว่าการทำ Benchmarking ประกอบด้วย 2 ส่วนหลักๆ ได้แก่

1. การเปรียบเทียบวัด (Benchmark) ซึ่งในส่วนนี้ต้องมีการกำหนดตัววัด หรือที่เรียกว่า Key Performance Indicator (KPIs) ที่จะเปรียบเทียบกับใคร ในเรื่องใด
2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ (Best Practices) จากผู้ที่ได้ดีกว่า โดยเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นหลังจากการเปรียบเทียบวัดให้รู้ถึงผู้ที่ได้ดีกว่า และเข้าไปเรียนรู้วิธีการปฏิบัติซึ่งทำให้ประสบความสำเร็จ หรือมีค่า Benchmark สูง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงองค์กรของตนเอง

ตัววัดเป็นข้อมูลที่เรียกว่า “Benchmark” และค่าของตัววัดนั้นๆ เรียกว่า Benchmark เช่น บริษัท ก. ต้องการปรับปรุงเวลาที่ใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า ซึ่งสมมติว่าปัจจุบันใช้เวลา 1 วัน และทราบข้อมูลว่าภายใต้เงื่อนไขและกระบวนการเดียวกัน มีบริษัท ข. ซึ่งใช้เวลาส่งมอบผลิตภัณฑ์เพียง 1 ชั่วโมง ในกรณีนี้กล่าวได้ว่า ระยะเวลาที่ใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า คือ Benchmark เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบ และค่าของระยะเวลาที่ใช้เปรียบเทียบ เป็นค่า Benchmark

ในการกำหนดว่าองค์กรควรเปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติที่ดีกว่าในระดับใดนั้น ขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กรว่าต้องการปรับปรุงไปสู่ระดับใด หรือต้องการแข่งขันกับคู่แข่งระดับใด เช่น ระดับอุตสาหกรรม ระดับภูมิภาค หรือระดับโลก อย่างไรก็ตาม ค่าของ Benchmark เป็นตัวเลขซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้น การปรับปรุงองค์กรโดยการเปรียบเทียบวัดและเรียนรู้จากผู้ที่ได้ดีกว่าจึงต้องมีการทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เนื่องจากผู้ที่ได้ดีกว่าก็ย่อมมีการปรับปรุงตลอดเวลาด้วยเช่นกัน

วิธีปฏิบัติของผู้ที่ได้ดีกว่า/เป็นเลิศ (Best Practices) เป็นข้อมูลสำคัญที่นำไปสู่การปรับปรุงองค์กร ในการทำ Benchmarking ปัจจุบันหลายองค์กรที่ทำ Benchmarking ยังมีความสับสนกับคำว่า “Best” ของ Best Practices โดยคิดว่าเป็นการยากที่จะพูดว่าเป็นวิธีปฏิบัติ “ที่ดีที่สุด” ทำให้หลายองค์กรที่ทำ Benchmarking ใช้คำว่า Good Practices หรือ Better Practices แทน อย่างไรก็ตาม ในที่นี้ Best Practices หมายถึง วิธีปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือ วิธีปฏิบัติที่นำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งเหมาะสมกับองค์กรนั้นๆ โดยไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งที่สามารถทำได้หรือเหมาะสมกับทุกองค์กร ก็จะทำให้สามารถใช้คำว่า Best Practices ได้ ดังนั้น ในการเรียนรู้ Best Practices จากผู้ที่ได้

ดีกว่า เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเอง ผู้ใช้ต้องนำมาประยุกต์ให้เหมาะกับองค์กรของตนเองด้วย

### 3 ประเด็นที่ต้องทำความเข้าใจให้ถูกต้องในการทำ **Benchmarking** คือ

- 1) การปรับปรุงตนเองด้วยการเรียนรู้จากผู้อื่นไม่ใช่การลอกเลียนแบบ เนื่องจากแต่ละองค์กรมีวัฒนธรรม วิสัยทัศน์ สภาพธุรกิจและปัจจัยภายในองค์กรที่แตกต่างกัน ดังนั้น Benchmarking จึงต้องเป็นการเรียนรู้เพื่อนำ Best Practices ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร
- 2) การแลกเปลี่ยนข้อมูลในการทำ Benchmarking ต้องทำอย่างเป็นระบบ ได้รับการยอมรับและเต็มใจจากองค์กรต้นแบบ ไม่เปิดเผยข้อมูลหรือนำไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในการทำ ซึ่งในส่วนนี้จะมีจรรยาบรรณ (Code of Conduct) ควบคุม เพื่อให้การทำ Benchmarking ยั่งยืนและเกิดประโยชน์สูงสุด ดังนี้
  - หลักการด้านกฎหมาย : หลีกเลี่ยงการทำความผิด หรือใช้วิธีการไม่เหมาะสมในการได้มาซึ่งความลับทางธุรกิจ
  - หลักการด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูล : เต็มใจในการแลกเปลี่ยน และให้ข้อมูลที่เป็นจริง
  - หลักการด้านความลับ : รักษาข้อมูลที่ได้รับเป็นความลับ ไม่เปิดเผยชื่อและข้อมูลก่อนได้รับการยินยอมจากองค์กรที่ให้ข้อมูล
  - หลักการด้านการใช้ข้อมูล : ใช้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
  - หลักการด้านการติดต่อ : ติดต่อผ่านช่องทาง/บุคคลที่กำหนด และไม่เปิดเผยชื่อบุคคลก่อนได้รับการยินยอม
  - หลักการด้านการเตรียมตัว : เตรียมตัวให้พร้อมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล
  - หลักการด้านการทำให้สำเร็จ : ปฏิบัติตามข้อตกลงที่ทำไว้ให้ลุล่วงทันเวลา
  - หลักการด้านความเข้าใจและการปฏิบัติ : ปฏิบัติต่อผู้ที่ทำ Benchmarking ตามที่เขาต้องการ
- 3) เป้าหมายที่แท้จริง (Ultimate Purpose) ของ Benchmarking คือการศึกษา Best Practices เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงตนเอง มิใช่การมุ่งเน้นเพียงการเปรียบเทียบวัดเท่านั้น ซึ่งเทียบเป็นสัดส่วนระหว่าง ตัววัดและ Best Practices เป็น 10% - 20% : 80% - 90%

### ประโยชน์ของการทำ **Benchmarking**

Benchmarking เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงองค์กรที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในปัจจุบัน เนื่องจากทำให้มีการปรับปรุงองค์กรอย่างก้าวกระโดดแต่สำหรับประเทศไทย Benchmarking ยังค่อนข้างเป็นเรื่องใหม่ เริ่มมีการนำเครื่องมือนี้มาใช้ในการปรับปรุงองค์กรอย่างเป็นระบบในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมาเท่านั้น แต่ในต่างประเทศมีการใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีบริษัท Xerox Corporation เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้บุกเบิกในการใช้เครื่องมือ

Benchmarking เพื่อปรับปรุงองค์กรและได้รับผลสำเร็จอย่างสูงทำให้แข่งขันได้ในธุรกิจ ซึ่งในขั้นต้น Xerox เริ่มจากการปรับปรุงกระบวนการผลิต และพบว่าทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด จึงขยายผลอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งปัจจุบันมีการทำ Benchmarking ทุกทั้งองค์กร ปัจจุบัน การทำ Benchmarking ได้รับการยอมรับและนำมาใช้มากขึ้น เนื่องจากเหตุผลดังนี้

- **เพื่อความยั่งยืนขององค์กร :** สภาพการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น การที่องค์กรจะยั่งยืนจำเป็นต้องรักษาและยกระดับความสามารถของตนเองเพื่อให้แข่งขันได้ จึงต้องมีการเรียนรู้และปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่องโดยเครื่องมือหนึ่งที่นิยมใช้ คือ Benchmarking
- **เพื่อการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด :** ความเร็วในการปรับปรุงตนเองเป็นเงื่อนไขสำคัญของความสำเร็จในการแข่งขัน Benchmarking เป็นเครื่องมือที่ช่วยกระตุ้นนวัตกรรม (Innovation) ในองค์กร ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงปรับปรุงในระยะเวลาอันสั้นเนื่องจากการเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดจากภายนอกองค์กร ทำให้สามารถ “เรียนรู้ลัด” เพื่อก้าวให้ทันองค์กรอื่น ๆ จึงเป็นการปรับปรุงแบบก้าวกระโดด
- **เพื่อสนับสนุนรางวัลคุณภาพแห่งชาติ** รางวัลเป็นแรงจูงใจให้เกิดการปรับปรุง ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาหลายประเทศ ริเริ่มให้มีรางวัลด้านการจัดการเพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพด้านการจัดการ เช่น Malcolm Baldrige National Quality Award ในประเทศสหรัฐอเมริกา Singapore Quality Award ในสิงคโปร์ และ Thailand Quality Award ของประเทศไทย รางวัลเหล่านี้ใช้แนวทางของ Malcolm Baldrige เป็นหลักเกณฑ์ในการตัดสิน ซึ่งได้กำหนดให้องค์กรที่จะได้รับรางวัลต้องมีการดำเนินกระบวนการ Benchmarking

## ประเภทและแนวทางการทำ Benchmarking

ประเภทของการทำ Benchmarking แบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ แบ่งตามวัตถุประสงค์การทำ/ สิ่งที่เขาไปทำ Benchmarking และ แบ่งตามผู้ที่เราทำ Benchmarking

### การแบ่งประเภทตามวัตถุประสงค์การทำ/สิ่งที่ทำ Benchmarking แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

- 1) *Strategy Benchmarking* เป็นการนำ Benchmarking เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการวางกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ เช่น ความสำเร็จของ Dell Computer ที่เปลี่ยนกลยุทธ์จาก Mass Production มาเป็นแบบ Customization ที่ผู้ซื้อเลือกแบบสินค้าเองได้ เนื่องจากการทำ Strategy Benchmarking
- 2) *Process Benchmarking* เป็นการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานขององค์กรเรากับองค์กรอื่น โดยเน้นการเรียนรู้ Best Practices เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงองค์กร เช่น การเปรียบเทียบกระบวนการจัดคิวของผู้มารับบริการ การรับคำสั่งซื้อและจัดส่งสินค้า เป็นต้น การทำ Benchmarking ประเภทนี้เป็นที่นิยมอย่างกว้างขวางเนื่องจากก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมใหม่ ๆ

- 3) *Product Benchmarking* โดยเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคุณลักษณะของสินค้า เช่น การออกแบบ ความคงทน การใช้งาน รูปแบบการให้บริการ เป็นต้น และเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเรากับองค์กรที่เราทำ Benchmarking ด้วย
- 4) *Performance Benchmarking* เป็นการเทียบเคียงเฉพาะผลการปฏิบัติงาน เช่น การเปรียบเทียบยอดขาย จำนวนผลิตภัณฑ์ เป็นต้น เพื่อดูความสามารถในการปฏิบัติงาน

### การแบ่งประเภทตามผู้ที่เราไปทำ **Benchmarking** ด้วย แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

- 1) *Internal Benchmarking* เป็นการทำ Benchmarking ระหว่างบริษัทในเครือ หรือระหว่างหน่วยงานต่างๆในองค์กรเดียวกัน โดยมีการเปรียบเทียบวัดและเรียนรู้ Best Practices ระหว่างกัน การทำในลักษณะนี้ส่วนใหญ่นำไปสู่การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Work Standard) ขององค์กรและกลุ่มภายในองค์กร ข้อจำกัดของการทำ คือ เป็นการเรียนรู้ในวงแคบ ไม่มีการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติใหม่ๆ มากเท่าที่ควร
- 2) *Competitive Benchmarking* เป็นการทำ Benchmarking กับคู่แข่งโดยตรง บางครั้งการทำในลักษณะนี้จะมุ่งหวังในเชิงการแข่งขัน เพื่อให้ทราบว่าคนอื่นเป็นอย่างไรมากกว่าที่จะค้นหา Best Practices ที่จะสามารถเรียนรู้ได้จริงๆ ซึ่งการทำในลักษณะนี้มักมีข้อจำกัด คือ เก็บข้อมูลยาก ต้องใช้เวลาในการสร้างความเข้าใจกับทุกฝ่าย หรือต้องใช้บุคคลที่สามเข้ามารวบรวมข้อมูล
- 3) *Industry Benchmarking* เป็นการทำ Benchmarking ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ไม่ใช่คู่แข่งโดยตรง เช่น อุตสาหกรรมผลิตปลากระป๋องทำ Benchmarking อุตสาหกรรมผลิตผักผลไม้กระป๋อง เป็นต้น
- 4) *Generic Benchmarking* เป็นการทำ Benchmarking กับองค์กรใดๆก็ได้ที่มี Best Practices ในกระบวนการที่เราต้องการปรับปรุง ซึ่งองค์กรนั้นอาจมีธุรกิจที่แตกต่างจากเราอย่างสิ้นเชิง การทำในลักษณะนี้ก่อให้เกิดความรู้และมุมมองใหม่ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ดีที่สุด เช่น Federal Express ทำ Benchmarking เรื่องการรับคำสั่งซื้อและส่งสินค้าให้ลูกค้ากับ Domino Pizza และ First Chicago National Bank ทำ Benchmarking เรื่องการจัดคิวของผู้มารับบริการกับธุรกิจสายการบิน เป็นต้น

### แนวทางการทำ **Benchmarking** สามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

- 1) *Benchmarking* แบบเดี่ยว โดยองค์กรที่ต้องการทำ Benchmarking เป็นผู้กำหนดหัวข้อเรื่อง และดำเนินการตามกระบวนการ Benchmarking ซึ่งองค์กรที่ต้องการทำเป็นผู้ดำเนินการคนเดียวทั้งหมด มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเฉพาะเราและคู่แข่งเท่านั้น ไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างคู่แข่งเปรียบเทียบด้วยกัน ข้อดี คือ เราเลือกหัวข้อที่ต้องการ และควบคุมระยะเวลาได้ แต่มีข้อจำกัด คือ ใช้เวลานานกว่าแบบกลุ่มเนื่องจากต้องทำเองทั้งหมด และบางครั้งมีความยากลำบากในการหาผู้จะร่วมทำด้วย โดยเฉพาะกรณีองค์กรเล็กๆ

2) *Benchmarking* แบบกลุ่ม เป็นการทำโดยรวมกลุ่มองค์กรที่ต้องการทำ Benchmarking ในเรื่องเดียวกัน โดยอาจมีหน่วยงานกลาง เช่น สถาบัน หรือที่ปรึกษา เป็นผู้ประสานงานเก็บข้อมูลให้ ข้อดีของการทำประเภทนี้ คือ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลาย สร้างเครือข่าย แต่มีข้อจำกัด คือ การกำหนดหัวข้อเรื่องต้องเป็นมิตรร่วมกันของกลุ่ม จะไม่สามารถสนองความต้องการของเราได้ทั้งหมด

การเลือกประเภทและแนวทางการทำ Benchmarking แต่ละเรื่องมีข้อดี และข้อจำกัดที่ต่างกััน ดังนั้น ในการเลือกทำ Benchmarking ประเภทต่างๆขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กร แต่ส่วนใหญ่รูปแบบที่นิยมและให้ประโยชน์สูงสุด คือ การทำ Process Benchmarking ในแบบ Generic Benchmarking

### กระบวนการทำ Benchmarking

กระบวนการทำ Benchmarking มีการพัฒนาและนำไปใช้อย่างหลากหลาย ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรต้นแบบที่นำไปใช้นั้น ต้องการเน้นรายละเอียดในด้านใด อย่างไรก็ตามทุกกระบวนการ/รูปแบบที่ทำก็ยังคงอยู่บนพื้นฐานเดียวกัน ซึ่งรูปแบบที่ได้รับความนิยมของบริษัทชั้นนำในระดับโลก (จากผลการสำรวจของ American Productivity and Quality Center (APQC) ในปี 2539) เป็นรูปแบบที่ Xerox ใช้ในการทำ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก และ 10 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

#### 1) ขั้นตอนการวางแผน (Planning Stage) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

##### (1) การกำหนดหัวข้อการทำ Benchmarking

สามารถทำได้หลายวิธี แต่วิธีที่เหมาะสมที่สุดควรเริ่มจากการวิเคราะห์กระบวนการตนเองก่อน ซึ่งมองได้ 2 ด้าน คือ มุมมองภายในที่เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องการปรับปรุงในองค์กร และมุมมองภายนอกที่มาจากสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ในปัจจุบันส่วนใหญ่เริ่มจากมุมมองลูกค้าก่อน (Standpoint of Customer) โดยวิเคราะห์ว่าลูกค้าคาดหวังในเรื่องใด เช่น คุณภาพ ราคา หรือบริการ จากนั้นจึงพิจารณาว่ากระบวนการทำงานใดที่มีผลกระทบต่อความคาดหวังของลูกค้า จัดลำดับหรือเกณฑ์ในการพิจารณาเพื่อคัดเลือกหัวข้อหรือกระบวนการนั้นๆ เพื่อนำมาทำ Benchmarking

##### (2) การกำหนดองค์กรเปรียบเทียบ

การคัดเลือกผู้ที่องค์กรต้องการเทียบเคียงหรือคู่เปรียบเทียบ (Benchmarking Partner) มีแนวทางปฏิบัติหลักๆ คือ การจัดทำรายชื่อองค์กรที่ต้องการเปรียบเทียบ และคัดเลือกองค์กรซึ่งต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกที่ชัดเจน เพื่อใช้ในการคัดเลือกองค์กรในการทำ Benchmarking ด้วย ทั้งนี้อาจพิจารณาจาก ขนาดและโครงสร้างองค์กร ประเภทสินค้า/บริการ ประเภทอุตสาหกรรม ระดับเทคโนโลยี สถานที่ตั้ง และการได้รับการยอมรับ เป็นต้น เพื่อเลือกองค์กรที่เหมาะสมในการทำ Benchmarking

## (3) การกำหนดวิธีการเก็บและการเก็บข้อมูล

การได้มาซึ่งข้อมูลเป็นอีกหนึ่งกิจกรรมที่มีความสำคัญ โดยทั่วไปองค์กรจะสามารถได้ข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดในการกำหนดวิธีเก็บและการรวบรวมข้อมูลคือ องค์กรต้องศึกษากระบวนการของตนเองอย่างถ่องแท้เพื่อพิจารณาว่าควรปรับปรุงในรายละเอียดเรื่องใด และนำสิ่งที่ต้องการปรับปรุงนั้นๆ ไปสร้างเป็นแบบสอบถามหรือประเด็นคำถามเพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลที่ต้องการจาก Benchmarking Partner ทั้งนี้วิธีการในการเก็บส่วนใหญ่จะใช้หลายวิธีร่วมกัน เช่น การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การทำ Site Visit เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการครบถ้วน สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ผลต่อไปได้ รวมทั้งต้องทราบถึงปัจจัยเอื้อ (Enabler) ที่ทำให้องค์กรที่ประสบความสำเร็จสามารถสร้าง Best Practices ในองค์กรได้ เช่น การสนับสนุนของผู้บริหาร การให้อำนาจ ระบบสารสนเทศ และค่านิยม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เราสามารถเข้าใจถึงการสร้าง Best Practices ในองค์กรของ Benchmarking Partner ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการนำ Best Practices นั้นๆ ไปปรับใช้ในองค์กรต่อไป

**2) ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Stage) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้**

## (4) การวิเคราะห์ช่วงห่างระหว่างเรากับ Benchmarking Partner

เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างของประสิทธิภาพหรือความสามารถขององค์กรเราและ Benchmarking Partner ในปัจจุบันและคาดคะเนความแตกต่างในอนาคต นอกจากนี้ในการวิเคราะห์มุ่งเน้นค้นหาและตอบคำถามให้ได้ว่า Benchmarking Partner นั้นๆ ทำอย่างไรจึงสามารถสร้าง Best Practices ในองค์กรได้และมี Enabler ที่สนับสนุนอย่างไรบ้าง ผลจากการวิเคราะห์ช่วงห่าง (Gap Analysis) จะทำให้เราตอบคำถามได้ว่ามี Gap เท่าไร และ Practices ใดบ้างที่เราเรียนรู้และสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับเราได้

## (5) การคาดคะเนช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

เป็นการประมาณการ Gap ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อประมาณได้ว่าเมื่อใดเราจึงจะสามารถปิดช่วงห่างและเขียบตนเองได้ หรืออาจกล่าวได้ว่าสามารถปรับปรุงตนเองให้ดีกว่าหรือสูงกว่าคู่แข่งเปรียบเทียบได้

**3) ขั้นตอนการบูรณาการ (Integration Stage) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้**

## (6) การสื่อสารผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ และสร้างการยอมรับ

เป็นขั้นตอนการสื่อสารผลจากการทำ Benchmarking ให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ เพื่อให้เกิดการยอมรับและการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงองค์กร โดยต้องกำหนดกลุ่มเป้าหมายว่าต้องสื่อสารให้ใครรับรู้บ้าง วิธีการและช่องทางในการสื่อสารขึ้นอยู่กับเนื้อเรื่องที่ต้องการสื่อ และกลุ่มผู้ที่

รับสื่อ โดยต้องเลือกให้เหมาะสม เช่น ผู้บริหารระดับสูง ใช้ การรายงานผลสรุป การประชุม เป็นต้น

(7) การตั้งเป้าหมาย

เป็นการนำผลที่ได้จากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล มาใช้พิจารณาตั้งเป้าหมายที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานในอนาคต เพื่อให้แข่งขันได้ ทั้งนี้การตั้งเป้าหมายต้องได้รับการเห็นชอบจากผู้บริหาร และได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้จริงด้วย ดังนั้น จะต้องเป็นการกำหนดเป้าหมายโดยความเห็นชอบร่วมกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบในการปรับปรุง

**4) ขั้นตอนการปฏิบัติ (Action Stage) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้**

(8) การจัดทำแผนดำเนินการ

เป็นการนำผลการรวบรวมข้อมูลทั้งหมดมาจัดทำแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน ซึ่งต้องระบุรายละเอียดเกี่ยวกับ วัตถุประสงค์ของแผน กิจกรรม ระยะเวลาของแต่ละกิจกรรม ผู้รับผิดชอบ ผู้ดำเนินการ งบประมาณ และการติดตามผล ทั้งนี้แผนดังกล่าวควรได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารก่อนนำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

(9) การนำแผนไปสู่การปฏิบัติและการควบคุมกำกับดูแลให้เป็นไปแผนที่วางไว้

ขั้นตอนนี้เป็นการนำแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้และได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารแล้วไปปฏิบัติ (Implementation) และควบคุม/กำกับความคืบหน้าของการดำเนินการ ในการนำแผนไปปฏิบัติผู้บริหารอาจทดลองปฏิบัติในบางพื้นที่ แล้วขยายผลไปสู่หน่วยงานอื่นๆ และทั่วทั้งองค์กร หลังจากดำเนินการตามแผนแล้วควรมีการสรุปผลการติดตามและรายงานให้ผู้บริหารทราบทุกครั้ง

(10) การสอบทวนผลโดยเทียบค่ากับผู้ที่ดีที่สุด หรือ คู่เปรียบเทียบ

หลังจากการดำเนินงานตามแผนแล้ว องค์กรต้องทบทวนผลการดำเนินการ โดยตอบคำถามว่า องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ต้องทบทวนเป้าหมายใหม่หรือไม่ benchmark ดีขึ้นหรือไม่ สิ่งที่เราเรียนรู้จากการทำ Benchmarking ครั้งนี้คืออะไร และหากจะทำอีกในคราวหน้าควรปรับปรุงเรื่องใดบ้าง

อย่างไรก็ตาม อาจกล่าวได้ว่าผลสำเร็จของการดำเนินการเรื่องใด ๆ ก็ตาม การยอมรับและสนับสนุนจากผู้นาองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การทำ Benchmarking ก็เช่นเดียวกัน ในทางปฏิบัติผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย ประโยชน์ที่จะได้รับ และกระบวนการทำให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ รวมทั้งให้ความสนับสนุนด้านทรัพยากร เช่น บุคลากร งบประมาณ เวลา และเครื่องมือต่าง ๆ ดังนั้น การเตรียมความพร้อมก่อนการทำ Benchmarking จึงเป็นอีกขั้นตอนที่

มีความสำคัญ ดังนั้น ก่อนเริ่มดำเนินการทำ Benchmarking ควรมีการเตรียมความพร้อมขององค์กร เช่น แต่งตั้งผู้รับผิดชอบระดับสูง (Benchmarking Sponsor) การจัด Benchmarking Team การฝึกอบรมให้ความรู้ เป็นต้น เพื่อให้ทีมงานเข้าใจและสามารถทำ Benchmarking ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด