

معرفی یک فرایند ۵ مرحله ای الگوبرداری (Benchmarking)

مسعود رضائی - دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی صنایع - مدیریت سیستم و بهره وری دانشگاه یزد

rezaei@mail.com

شرکت پالایش نفت اصفهان

ایران

واژه های کلیدی: الگوبرداری، الگوبرداری داخلی، الگوبرداری رقابتی، فرایند ۵ مرحله ای

چکیده

الگوبرداری (Benchmarking) فرایندی است که توسط آن، یک شرکت یا سازمان می تواند خود را با بهترینهای همان صنعت یا صنایع دیگر مقایسه کرده و عملکرد خود را بهبود بخشد. این فرایند، فرایند قدرتمندی است که روند بهبود را سرعت بخشیده و هزینه های آن را کاهش می دهد و نباید به آن به عنوان یک مد مدیریتی نگاه کرد. عملکردهایی که توسط الگوبرداری می توان آنها را بهبود بخشید، محدود نیستند و سازمانها و شرکتهای می توانند در همه زمینه هایی که لازم میدانند، مثل حاشیه سود و بازگشت سرمایه از این روش جهت بهبود، بهره گیرند. الگوبرداری به واقع ابزاری برای بهبود مستمر بوده و می تواند توسط انواع سازمانهای تولیدی و خدماتی بکار گرفته شود ولی باید دقت داشت که نباید آنرا با تقلید کورکورانه اشتباه گرفت. این فرایند، برای اجرا نیازمند مدل بوده و کار گروهی لازمه موفق بودن آن است. شرکتهایی همچون زیراکس (Xerox) توانسته اند با بهره گیری از الگوبرداری حیات مجددی در بازار پیدا کنند.

معرفی یک فرایند ۵ مرحله ای الگوبرداری (Benchmarking)

مسعود رضائی - دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی صنایع - مدیریت سیستم و بهره وری دانشگاه یزد

rezaei@mail.com

شرکت پالایش نفت اصفهان

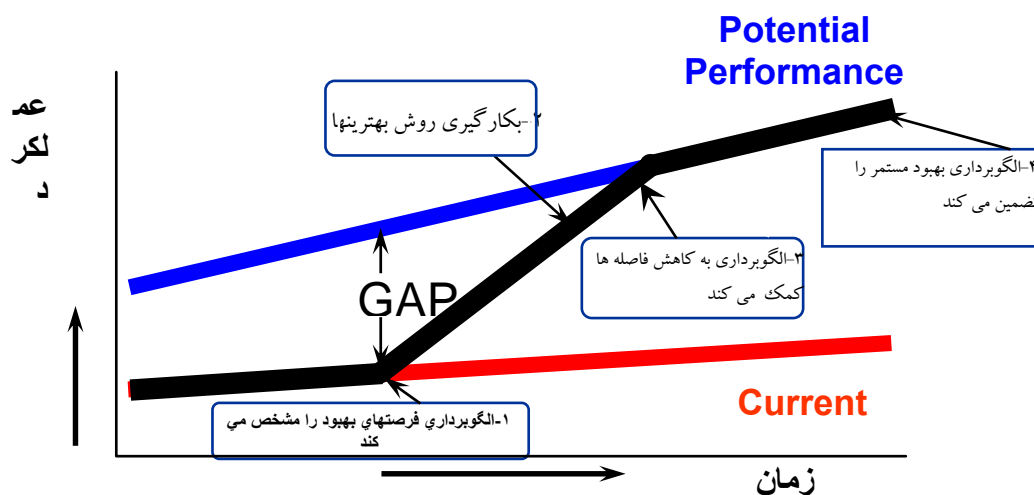
ایران

واژه های کلیدی: الگوبرداری، الگوبرداری داخلی، الگوبرداری رقابتی، فرایند ۵ مرحله ای

مقدمه

Benchmarking در لغت به معنی محک زنی و الگوبرداری آمده است. در زمینه های مختلف تولیدی و خدماتی همیشه سازمانهایی وجود دارند که عملکرد بهتری نسبت به سازمانهای دیگر داشته باشند. الگوبرداری (Benchmarking) بطور ساده به فرایند اندازه گیری عملکرد یک شرکت نسبت به بهترین ها در همان صنعت یا صنایع دیگر اطلاق می شود. (استیونسن، ۱۹۹۶)

این فرایند گرچه پیچیده نیست ولی نباید آنرا ساده انگاشت. الگوبرداری در واقع یادگیری از دیگران است. بکمک این ابزار از دانش و تجربه دیگران برای پیشرفت مدد گرفته و با تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف سازمان خود، بهترین راه بهبود عملکردها را پیدا می کنیم. برای روشن تر شدن مطلب به شکل زیر توجه کنید.



عملکرد فعلی سازمان در خط پائینی قرار دارد ولی در نقطه ۱ سازمان تصمیم می گیرد از بهترینها الگوبرداری نموده و پس از شناخت فاصله های بهبود (GAP) عملکرد خود را بر بهترین عملکرد منطبق می کند. (نقطه ۳)

- الگوبرداری میتواند در کلیه زمینه ها مورد استفاده قرار گیرد. به عنوان نمونه میتوان به شاخصهای زیر اشاره نمود.
- حاشیه های سود (Profit Margins)
- بازگشت سرمایه (Return on Investment)
- زمانهای سیکلهای کاری (Cycle Times)
- درصد ضایعات (Percentage Defects)
- فروش نسبت به هر کارمند (Sales per Employee)
- قیمت واحد محصول یا خدمت (Cost per Unit of Product or Service)
- همچنین می توان فرایندهای تجاری که شاخصهای عملکردی را متأثر می کند را نیز الگوبرداری کرد مثل:
- چگونگی تولید یک محصول یا خدمت جدید
- برآورده کردن تقاضای مشتری

نکته حائز اهمیت این است که الگوبرداری را نباید با تقلید کورکورانه (Copycatting) اشتباه گرفت. این فرایند، ابزاری قدرتمند در دست مدیران جهت بهبود مستمر است و بقول بیل کلرک رئیس شرکت IBCT (International Benchmarking Clearinghouse Technology) پرش های ناگهانی مورد نیاز یک سازمان برای بهترین بودن را فراهم می کند.

علل استفاده از الگوبرداری

الگوبرداری مؤثرترین راه بهبود عملکردهای یک سازمان است. مدیران با بهره گرفتن از تجربه و دانش دیگران، فرایندهای سعی و خطا را حذف کرده و با ایجاد تغییرات لازم در عملکردهای شرکتهای برتر، آنها را به فراخور شرایط سازمان خود، بکار می گیرند. در دنیای امروز نقش حیاتی زمان بر کسی پوشیده نیست. چه بسیارند سازمانهایی که به خاطر تأخیر در انجام تغییرات لازم در فعالیتهایشان ورشکسته شده اند. آنهايي که بکمال الگوبرداری سرعت خود را به بهترینها نزدیک می کنند، میتوانند در بازار رقابت باقی بمانند. همچنین شرکتهای با الگوگیری از شرکتهای برتر بطور ناخودآگاه خود را به استانداردهای جهانی نزدیک می کنند.

انواع الگوبرداری

دسته بندی انواع الگوبرداری بر اساس اینکه چه چیزهایی و یا چه کسانی با هم مقایسه شوند، صورت می گیرد. چهار گونه اساسی این فرایند در ادامه آمده است. این تقسیم بندی بر اساس اینکه چه کسانی با هم مقایسه شوند صورت گرفته است.

۱- الگوبرداری داخلی (Internal Benchmarking)

در اغلب شرکتهای بزرگ، فرایندهای مشابهی در واحدهای مختلف میتوان یافت. یکی از ساده ترین انواع الگوبرداری مقایسه این فرایندهای داخلی است. هدف الگوبرداری داخلی، شناخت استانداردهای عملکردی درون سازمانی بوده و با توجه به اینکه درون سازمان انجام می شود، می تواند به عنوان اولین تجربه تلقی شده و پایه و اساس الگوبرداریهای خارج از سازمان باشد.

۲- الگوبرداری رقابتی (Competitive Benchmarking)

الگوبرداری میتواند از رقابای مستقیم یک شرکت انجام گیرد. رقبا، قابل مشاهده ترین شرکتهایی هستند که می توان از آنها الگو گرفت. هدف، این است که شرکتهای رقیب در یک بازار، عملکردهایشان را با هم مقایسه کنند. بعنوان مثال شرکت کوکاکولا می تواند از شرکت پپسی، که اصلی ترین رقیب اوست، الگوبرداری کند.

۳- الگوبرداری عملکردی یا صنعتی (Industry or Functional Benchmarking)

شما می توانید از صنایع مشابهی که در یک بازار رقیب شما نیستند نیز الگوبرداری کنید. این نوع الگوبرداری به شرکتها اجازه می دهد که با مقایسه خود و شرکت های مشابه در بازارهای دیگر، اطلاعات فنی و تجاری خود در مورد یک فرایند خاص را به اشتراک بگذارند. بطور نمونه، شرکت مخابرات استرالیا می تواند از فرایند صدور قبض شرکت مخابرات بریتانیا الگوبرداری نماید.

۴- الگوبرداری فرایندی (Generic or Process Benchmarking)

در این نوع الگوبرداری بجای یک صنعت یا سازمان خاص، بر روی یک فرایند خاص بدون توجه به نوع صنعت تمرکز می شود. برخی از عملکردها یا فرایندهای تجاری، برغم تفاوت صنایع مختلف با یکدیگر، مشابه هستند. استفاده از این شیوه الگوبرداری، در واقع الگو گرفتن از بهترین بهترینها و عالی ترین سطح الگوبرداری است.

مقایسه چهار گونه اساسی الگوبرداری

چهار نوع اساسی ذکر شده، هر یک دارای محاسن و معایبی است که بطور خلاصه در جدول (۱) با هم مقایسه شده اند.

انواع دیگر الگوبرداری

علاوه بر چهار نوع اساسی که ذکر شد، انواع دیگری از الگوبرداری وجود دارد. الگوبرداری استراتژیک (Strategic Benchmarking) وقتی بکار گرفته می شود که با بهبود عملکرد کلی یک شرکت، با تغییر استراتژیهای بلند مدت سازمان روبرو هستیم. اغلب شرکت های ژاپنی بخاطر توجه به برنامه ریزی های بلند مدت از این تکنیک الگوبرداری، استفاده می کنند.

الگوبرداری خارجی (External Benchmarking) بواقع شبیه الگوبرداری رقابتی است با این تفاوت که از رقبای پیشرو الگو گرفته می شود.

الگوبرداری بین المللی (International Benchmarking) همان الگوبرداری عملکردی است با این تأکید که در کلاس جهانی انجام می پذیرد.

نوع الگوبرداری	مزایا	معایب
الگوبرداری داخلی	<ul style="list-style-type: none"> - ساده ترین و بهترین گزینه برای سازمانهایی که در الگوبرداری تجربه ای ندارند و یا تجربه کمی دارند. - سریعترین، ارزانه ترین و قابل انتقال ترین شکل الگوبرداری - شاخص خوبی برای بهبود 	<ul style="list-style-type: none"> - کمترین سطح سود مورد انتظار - می تواند باعث دیدگاهی درون گرا و تحریف شده گردد مگر اینکه به آن به عنوان زمینه ای برای دیگر انواع الگوبرداری نگاه شود.
الگوبرداری رقابتی	<ul style="list-style-type: none"> - شرکاء الگوبرداری به راحتی شناخته می شوند. - گرچه مشکل است ولی نسبت به انواع بعدی آسانتر است. 	<ul style="list-style-type: none"> - اطلاعات از رقبا ممکن است به سادگی بدست نیاید (در این وضعیت استفاده از مشاور جهت جمع آوری غیر مستقیم اطلاعات توصیه می شود). - نیازمند تجارب قبلی در الگوبرداری است.
الگوبرداری	<ul style="list-style-type: none"> - شرکاء بالقوه را افزایش می دهد. 	<ul style="list-style-type: none"> - بخاطر زمینه ها و فرهنگهای متفاوت قابلیت انتقال اطلاعات را کاهش می

عملکردی (صنعتی)	دهد. - فقط برای سازمانهای آشنا به الگوبرداری توصیه می شود.
الگوبرداری فرایندی	- مناسب برای فرایندهای مشابه - بسیار مؤثر - میتواند باعث تغییرات اساسی و اختراع شود - اجرای بسیار مشکل (نیازمند درک عمیق از فرایند) - نیازمند تجارب بسیار قوی و عمده الگوبرداری

جدول (۱) - مقایسه انواع الگوبرداری

طراحی فرایند الگوبرداری

الگوبرداری یک فرایند ساخت یافته است که ساختار آن با توسعه پله به پله یک مدل، به بهترین شکل خود ایجاد می شود. نکته قابل توجه این است که یک فرایند ساخت یافته، الزاماً نباید یک ایده ساده را پیچیده کرده و خود مانعی برای اجرای فرایند باشد.

استفاده از مدل

- یک مدل فرایندی دو خاصیت اساسی باید دارا باشد تا بتواند مثر ثمر واقع شود.
- ساختاری فراهم کند که به کمک آن بتوان فهمید که در کدام مرحله قرار داریم و بکجا می خواهیم برویم. همچنین به زبانی که برای همگان قابل درک باشد فرایند را توصیف کند.
- چهارچوب کاری مشخص برای فعالیتهای ایجاد کند. هر تغییری بر حسب نیاز، فقط درون این چهارچوب مجاز است .
- در بیان مدل بکار بردن کلمات دو پهلو جایز نیست، برای مثال کلمه بازیابی (recycling) در انتهای مدلهای الگوبرداری به منظور نشان دادن مفهوم بهبود مستمر ممکن است در افراد مختلف معانی و مفاهیم متفاوتی ایجاد کند.
- نیازمندیهای یک مدل موفق الگوبرداری به شرح زیر است.
- پایه ای بودن مدل : بدین معنی که الزاماً یک مدل ۱۴ مرحله ای بهتر از یک مدل ۶ مرحله ای نیست فقط ایجاد ارتباط منطقی بین مراحل مهم است.
- واضح بودن مدل به شکلی که برای همگان قابل فهم باشد.
- تأکید بر برنامه ریزی منطقی و سازمانی
- ارائه یک درک روشن از نیازهای مشترک الگوبرداری
- مشخص کردن نفراتی که باید در تیم الگوبرداری قرار گیرند.
- اطمینان از داشتن منابع مناسب (نیروی انسانی، زمان و سرمایه) برای گروه الگوبرداری برای رسیدن به هدف
- استفاده از ابزار و تکنیکهای مناسب برنامه ریزی پروژه
- توسعه و ارائه ابزار گرد آوری داده ها قبل از شروع جمع آوری داده ها
- استفاده از قراردادهای مناسب که رفتار و خروجیهای مورد انتظار فرایند را تعریف کند.
- انجام الگوبرداری مورد درخواست سازمان برای تولید اطلاعات مورد انتظار، نحوه گرد آوری، گزارش دهی و برآورده سازی نیازمندیها به صورت یک قرارداد دو جانبه (با شرکاء الگوبرداری).

الگوبرداری یک فرایند مستمر بوده و باید قابلیت انعطاف برای انجام تغییرات را داشته و الزاماً برای تمام واحدهای یک سازمان یکسان نیست. نکته بسیار مهم این است که فرایند الگوبرداری ها مطابق نیازها، قابلیتها و فرهنگ حاکم بر یک سازمان شکل گیرد. الگوبرداری باید به عنوان جزئی از استراتژی تجاری دیده شده و به عنوان چیزی اضافه از استراتژی تلقی نشود. فرایند مورد نظر الگوبرداری باید برای کل سازمان مهم باشد.

فرایند یا قسمت تجاری که الگوبرداری می شود باید بصورتی انتخاب گردد که در صورت بهبود، بیشترین اهداف استراتژیک سازمان را تأمین نماید. در نتیجه اینکه چه چیزی باید الگوبرداری شود، بر اساس نیازهای بحرانی سازمان تعیین خواهد شد.

یک الگوریتم ۵ مرحله ای الگوبرداری

مرحله اول : برنامه ریزی پروژه الگوبرداری

اولین مرحله الگوبرداری ارائه برنامه ای است که در چهارچوب برنامه کیفی و استراتژی های تجاری سازمان باشد. پیوند محکم الگوبرداری با استراتژی تجاری سازمان و برنامه کیفی آن حکایت از حمایت این فرایند از TQM (Total Quality Management) دارد. اهداف مرحله برنامه ریزی ، تعیین فرایند ها و کسانی که باید از آنها الگوبرداری کرد ، می باشد.

اولین گام این مرحله تعیین نیت استراتژیک تجاری واحد یا فرایندی است که قرار است الگوبرداری شود. بعنوان مثال نمونه های استراتژی می تواند موارد زیر باشد :

- سطح مورد انتظار رضایتمندی مشتری
- سطح موجودی انبار مورد انتظار
- زمان مورد انتظار تحویل
- تحویل کالاها طبق مشخصات خواسته شده
- قیمت واحد محصول / خدمت یا سطح قیمت های مورد انتظار

گام دوم انتخاب فرایندهایی است که باید الگوبرداری شوند. در این گام تلاش بر این است که فرایندهایی که تأثیر معنی داری بر هدف مورد نظر الگوبرداری دارند ، انتخاب شوند. برای نیل به این منظور کافی است از خود پرسیم که در صورت بهبود یک فرایند آیا تأثیر معنی داری بر هدف مورد نظر ما خواهد داشت یا خیر. در صورتی که جواب مثبت بود آن فرایند جهت الگوبرداری مناسب است.

در یک کارخانه تولیدی خروجی یک محصول فیزیکی ، قابل مشاهده و قابل اندازه گیری است در نتیجه خصوصیات محصول می تواند به راحتی با دیگران مقایسه شود ولی در مورد شرکتهایی که خدمات ارائه می کنند به این سادگی نیست. این وضعیت باید از خود پرسید که چه کسانی از این خدمات استفاده می کنند ؟ سپس با بررسی مشتریان ، توقعات آنها تعیین ، و با دانستن توقعات آنها ، خصوصیات مورد نظر آنها که باید بهبود یابد ، انتخاب و الگوبرداری می شوند. در انتهای مرحله اول عوامل موفقیت بحرانی (Critical Success Factors) برای الگوبرداری انتخاب می شوند. معمولاً این عوامل سه دسته هستند.

سطح ۱ - عوامل که در سطح وسیع تعریف می شوند. این عوامل کلی هستند مثلاً گشتن به دنبال یک الگوی مناسب جهت صدور صورتحساب بهتر.

سطح ۲ - عواملی که بصورت خاصتر تعریف می شوند که می توانند با اندازه گیری های دقیق تر مشخص شوند. مثلاً تعداد خطاهای صورتحسابها .

سطح ۳ - عواملی که به خاصترین شکل ممکن تعریف می شوند. این عوامل باعث می شوند که شرکاء الگوبرداری براحتی قابل مقایسه شوند. بعنوان مثال خطاهای صورتحسابهایی که باعث صدور صورتحساب نادرست و یا آدرسهای اشتباه صورتحسابها می شوند.

مرحله دوم : تشکیل تیم الگوبرداری

هدف از این مرحله ، آموزش و مدیریت کردن افراد تیم الگوبرداری است. اولین گام این مرحله انتخاب اعضای تیم است. فرایند الگوبرداری توسط افراد هدایت می شود ولی اکثر فعالیتهای بصورت تیمی صورت می گیرد. ساختار تیم ، از هدف و اندازه الگوبرداری متأثر می شود. به عنوان مثال ، اندازه سازمان ، میزان هزینه ای که سازمان برای الگوبرداری می خواهد بپردازد ، تعداد فرایندهایی که قرار است الگوبرداری شود و تعداد شرکتهایی که قرار است از آنها الگوبرداری صورت پذیرد ، بستگی دارد.

هر پروژه الگوبرداری نیازمند سه گروه افراد است.

۱- تیم رهبری (The Lead Team)

تیم رهبری عموماً وظیفه طراحی فرایند الگوبرداری و انتخاب بقیه افراد تیمهای آماده سازی و بازدید، مدیریت پروژه برای رسیدن به هدف مورد نظر با توجه به زمان و بودجه مصوب و تلفیق فرایند الگوبرداری با دیگر فعالیتهای بهبود را دارا می باشند.

۲- تیم آماده سازی (The Preparation Team)

نقش این تیم شامل، فعالیت درون چهارچوب تعیین شده توسط تیم رهبری بر روی یک فرایند تجاری خاص، تحلیل و آماده سازی جزئیات، کمک به شناسائی شرکاء، نظارت بر بازبدها و تحلیل یافته ها و طراحی پروژه های بهبود می باشد.

۳- تیم بازدید (The Visit Team)

وظایف تیم بازدید، انجام بازدید الگوبرداری، در راستای اهدافی که توسط تیم آماده سازی تعیین شده و تحویل یافته ها به تیم آماده سازی جهت تحلیل و برنامه ریزی های بعدی است. این تیم در واقع پل ارتباطی بین تیم آماده سازی و شرکاء الگوبرداری است و می تواند با تیم آماده سازی ترکیب شود. البته نباید فراموش کرد که این سه تیم می توانند یک تیم واحد باشند. نکته مهم این است که این افراد باید نقشهای متفاوت را تشخیص داده و بدرستی قادر به ایفای آن باشند. افراد تیم باید در صورت لزوم آموزشهای لازم را ببینند این آموزشها می تواند شامل فرایند مورد نظر الگوبرداری، استفاده از ابزارو تکنیکهای تحلیل، مهارتهای رهبری، کنترل پروژه، تکنیکهای انجام مصاحبه و آشنا شدن افراد گروه با اهداف و چشم انداز شرکت، باشد.

مرحله ۳: جمع آوری داده های مورد نیاز (Collect The Necessary Data)

هدف از این مرحله شناسایی بهترین شرکت ها و جمع آوری اطلاعات لازم درباره عملکردهای آنها جهت انجام الگوبرداری می باشد. این مرحله نیز خود دارای دو گام اساسی می باشد.

۱- این فرایند هم اکنون در سازمان ما چگونه انجام می شود؟

مرحله تحلیل عملکرد شرکت خودمان یک گام اساسی در الگوبرداری موفق است. بدون داشتن شناخت کافی از خود، چگونه می توان پتانسیل های بهبود بین شرکت خود و دیگر شرکتهای را تشخیص داد؟ برای انجام این مهم می توان از اطلاعات موجود مثل، فلوچارتها، باز خورد های مشتریان، اندازه گیری از فرایند و راهنماهای فرایند استفاده نمود.

۲- شریک الگوبرداری شما آن فرایند را چگونه انجام می دهد؟

یک شریک الگوبرداری هر شخص یا سازمانی است که اطلاعات مورد نیاز شما را در اختیارتان می گذارد. این مرحله می تواند با تحلیل فرایند خود سازمان، بطور موازی صورت پذیرد.

پس از این دو گام اساسی مرحله بازدید از شرکتهای شریک می باشد (Site Visit) برای انجام یک بازدید مؤثر انجام مراحل زیر راهگشاست.

- ارسال نامه به مدیر کیفیت و یا مدیران ارشد سازمان مورد نظر
- پیگیری تلفنی و دادن توضیحات لازم درباره پروژه الگوبرداری
- کسب موافقت شریک مورد نظر با توجه به شرایط پروژه
- برنامه ریزی جهت بازدید
- تعیین استراتژی بازدید و تهیه پرسشنامه
- اجرای تخصصی بازدید
- انجام مبادله اطلاعات در حین بازدید

- دادن نتایج به شرکت میزبان و تشکرات لازم

مرحله ۴: تحلیل داده ها برای یافتن شکافهای عملکردی

هدف از این مرحله تعیین و تحلیل شکافهای بین فرایند تجاری در شرکت شما و بهترین شرکت می باشد. تمام اطلاعات جمع آوری شده جهت تعیین این فاصله ها استفاده می شود. در هنگام مقایسه عملکردها، بایستی تغییرات لازم بخاطر تفاوت های ذاتی در مقیاسهای اقتصادی (مثل تورم و پایه پولی)، دیدگاههای مدیریتی و شرایط و محیط کاری انجام پذیرد.

مرحله ۵: انجام اقدام اصلاحی و بهبود مستمر

هدف از این مرحله اتخاذ استراتژیهای مناسب و انجام اقداماتی است که منجر به کاهش فاصله های ما با بهترین ها می شود.

تجربه شرکت زیراکس (Xerox)

الگوبرداری را می توان ابزار مدیریتی عامل حیات مجدد شرکت زیراکس دانست. از نظر زیراکس الگوبرداری، فرایند مستمر سنجش محصولات، خدمات و فعالیتها در برابر جدی ترین رقیبان یا شرکتهای پیشرو می باشد. (پارکر، ۱۹۹۶)

زیراکس امروز، زیراکس دهه ۶۰ و ۷۰ میلادی نیست. در آن دوران شرکت متوجه از دست رفتن تدریجی بازار و تضعیف جایگاه زیراکس از جانب رقبای عمدتاً ژاپنی خود شد. این رقبا، محصولات با کیفیت بالاتر با قیمت مشابه ویا حتی پایین تر در بازارهای ایالات متحده ارائه می کردند. پذیرش این امر برای شرکت زیراکس که نامش تا آن روز، با فتوکپی مترادف بود، بسیار سخت و دشوار بود. برآستی شرکتهای ژاپنی چگونه توانسته بودند در این بازی زیراکس را در هم بکوبند؟

شرکت زیراکس دریافت که نیاز به سازماندهی مجدد دارد. به این منظور، از مهندسی مجدد و انجام الگوبرداری رقابتی بعنوان اصلی ترین تکنیکهای بهبود، در دهه ۸۰ بهره گرفت و شروع به مطالعه سازمانها در درون و حتی بیرون از صنعت فتوکپی نمود. تا سال ۱۹۹۳ بیش از ۲۳۰ عملکرد در حیطه کاری خود را الگوبرداری کرده و با توجه به تمام جنبه های تجاری بهترین عملکردهایی که توسط دیگران بکار گرفته می شد را شناسایی و آنها را مطابق با خواسته ها و شرایط خود بکار بستند. این داستان شرکتی بود که توانست به کمک الگوبرداری نقش محوری از دست رفته خود در صنعت فتوکپی را در سال ۱۹۹۴ بازیابی کند.

نتیجه گیری

الگوبرداری علیرغم ظاهر ساده، فرایندی توانمند جهت بهبود مستمر است. عوامل اساسی برای یک الگوبرداری موفق عبارتند از:

- انتخاب درست فرایندهایی که باید الگوبرداری شوند
- انتخاب تیم توانمند و کارا
- داشتن درک مشترک از آنچه انجام می شود
- تعیین موقعیت فعلی فرایند در سازمان
- انتخاب شریک مناسب
- تبدیل اطلاعات و نظرات حاصل از بازدید به پروژه های بهبود عملی
- مدیریت صحیح بهبودها
- به خاطر داشتن این مطلب که الگوبرداری یک فرایند مستمر است.

منابع

- 1-"Benchmarking Best Practice in Financial " Services",by:Bernardo Batiz-Lazo,PHD,Jan,2001
- 2-"Benchmarking methodology ,A Toolkit",University of Technology Sydney,May 2002
- 3-"Shell Global Solutions Manual",Feb 2004
- 4-"The Nuts and Bolts of Benchmarking",by:Margaret Matters & Anne Evans,1999
- 5-"Benchmarking:Understanding The Basics",By:William M. Lankford,State University of West Georgia,The Coastal Business Journal,V1N1,Page 57-61,1999
- 6- Internet