

**ÎMBUNĂTĂȚIREA CONTINUĂ A
PERFORMANȚELOR
ORGANIZAȚIILOR PRIN
BENCHMARKING INTERN**

Amalia Venera TODORUȚ¹

Vassilis S. TSELENTIS²

**CONTINUOUS IMPROVEMENT OF THE
PERFORMANCE OF
ORGANIZATIONS THROUGH
INTERNAL BENCHMARKING**

Amalia Venera TODORUȚ⁵

Vassilis S. TSELENTIS⁶

Rezumat

În această lucrare am abordat aspecte privind importanța îmbunătățirii continue prin intermediul benchmarking-ului intern la nivelul organizațiilor.

Îmbunătățirea continuă reprezintă nu numai un principiu important al managementului calității ci și o condiție esențială a supraviețuirii organizațiilor într-un mediu competitiv. Un instrument important pentru management îl constituie procesul de benchmarking, prin care se identifică mecanismele și practicile care determină performanța și modul în care pot fi acestea adaptate și implementate.

Lucrarea își propune să facă o prezentare a procesului de benchmarking, cu un accent deosebit pe benchmarking-ul intern, care poate constitui un pas important în valorificarea și generalizarea bunelor practici identificate în interiorul organizațiilor. De asemenea am exemplificat relaționarea formelor de benchmarking cu fundamentarea conceptuală propusă de teoria instituțională.

Cuvinte cheie: benchmarking, îmbunătățire continuă, performanță, calitate

Abstract

In this paper we address the issues concerning the importance of continuous improvement through internal benchmarking at the national level of the organizations.

Continuous improvement is not only an important principle of quality management but also a prerequisite for the survival of organizations in a competitive environment. An important tool for management is the process of benchmarking, through which are identified the mechanisms and practices that determine performance and the ways they can be adapted and implemented.

The paper aims to make a presentation of the benchmarking process, with an emphasis on internal benchmarking, which can be an important step in harnessing and mainstreaming the good practices identified within organizations. We also illustrated the relationship of the various forms to benchmark with the conceptual foundation proposed by institutional theory.

Keywords: benchmarking, continuous improvement, performance, quality

¹ Amalia Venera Todoruț, Conf.univ.dr., Universitatea “Constantin Brâncuși”, din Târgu-Jiu, Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor, Str.Victoriei, nr.24, Târgu-Jiu, Tel.0745310900, fax: 0253213012, amalia_venera@yahoo.com

² Vassilis S. Tselentis, prof.PhD University of Piraeus, Greece, tselenti@unipi.gr.

⁵ Amalia Venera Todoruț, Assoc. Prof. PhD, University “Constantin Brâncuși”, Târgu-Jiu, Faculty of Economics and Business Administration, Str.Victoriei, nr.24, Târgu-Jiu, Tel.0745310900, fax: 0253213012, amalia_venera@yahoo.com

⁶ Vassilis S. Tselentis, prof.PhD University of Piraeus, Greece, tselenti@unipi.gr.

Introducere

Într-un mediu competitiv, un sistem de benchmarking poate fi un instrument puternic de management, util în luarea deciziilor strategice.

Conform unei definiții comune, acceptată în diferite domenii de activitate, benchmarking-ul reprezintă un proces de învățare prin care organizațiile sau instituțiile caută să-și îmbunătățească activitățile, strategiile și produsele pe baza experiențelor altor organizații sau instituții similare. Benchmarking-ul a apărut și s-a dezvoltat la nivelul metodelor și instrumentelor din nevoia unei organizații de a-și cunoaște cu exactitate poziția în cadrul mediului social și economic în care activează, de ase compara cu alte organizații similare și, nu în ultimul rând, de a prelua și adapta exemplele de bune practici identificate.

Complementar cu sistemele de control și asigurare a calității, procesul de benchmarking reprezintă o practică curentă în cadrul firmelor. Prin intermediul său se colectează periodic date care să permită evaluarea proceselor derulate în interiorul organizației. Procesul de benchmarking presupune colectarea și interpretarea continuă a datelor. În absența unei perspective metodologice longitudinale, rezultatele nu ar fi relevante.

În ultimii ani se constată, pe plan mondial, extinderea utilizării benchmarking-ului, apariția unor noi organizații și dezvoltarea rețelelor specifice. Comisia Europeană a adoptat o serie de inițiative privind promovarea benchmarking-ului ca instrument util sectoarelor economice și autorităților publice, utilizarea instrumentelor îmbunătățirii continue pentru creșterea competitivității în Europa.³

Benchmarking-ul este un important instrument în evaluarea performanțelor instituționale și în același timp un instrument

Introduction

In a competitive environment, a benchmarking system can be a powerful management tool, useful in making strategic decisions.

According to a common definition accepted in various industries, benchmarking is a learning process through which organizations or institutions are seeking to improve their activities, strategies and products based on the experiences of other organizations or similar institutions.

Benchmarking has emerged and has developed methods and tools because of the need for organizations to know the exact position in the social and economic environment in which they operate, and the need to compare themselves with other similar organizations and, not least, retrieve and adapt the best practice examples they identified. Complementary to the control systems and quality assurance systems, the process of benchmarking is common practice within companies. Through it, data that assess the processes conducted within the organization are collected periodically. The benchmarking process involves continual data collection and interpretation. In the absence of a longitudinal methodological perspective, the results would not be relevant.

In recent years it can be observed, the worldwide expansion of the use of benchmarking, as well as the emergence of new organizations and the development of specific networks. The European Commission has adopted a series of initiatives regarding the promotion of benchmarking as a useful tool for economic sectors and public authorities and the use of continual improvement tools to increase competitiveness in Europe.⁷

Benchmarking is an important tool in assessing institutional performance and at the same time a tool to reduce public spending,

³ Scurtu, V., Russu, C., Popescu, I., (2006), *Benchmarking, Teorie și aplicație*, Editura Economică, București

⁷ Scurtu, V., Russu, C., Popescu, I., (2006), *Benchmarking, Teorie și aplicație*, Editura Economică, București

de reducere a cheltuielilor publice, care tinde să devină tot mai important. Scopul principal al unui proces de benchmarking este de a plasa performanța în perspectivă, având ca bază de comparare alte instituții.

Tabelul următor oferă o imagine succintă a procesului de benchmarking⁴.

Tabel nr 1- Elemente definitorii pentru benchmarking

Utilitatea benchmarking-ului pentru o organizație	Benchmarking-ului asistă o organizație pentru a răspunde unor întrebări de tipul	Ce nu este benchmarking-ului
Ajută organizațiile să estimeze obiectiv care sunt punctele tari și punctele slabe de la nivelul propriilor procese.	Cum știi să obții performanțe superioare?	Nu este o altă formă de analiză a competiției.
Ajută organizațiile să caute metode și idei de a stimula gândirea grupurilor din interiorul organizației.	Cum știi că planul tău de îmbunătățire te va ajuta să devii lider de piață?	Nu este doar o copiere.
Ajută organizațiile să depășească rezistența internă față de realizarea unei schimbări potrivite.	Cum știi că organizația ta are cele mai bune procese de afaceri?	Nu este spionaj industrial sau furt. Nu este ușor și rapid
Ajută organizațiile să justifice metodele, operațiile și alocarea de resurse.		Nu este o activitate independentă. Nu este turism industrial.

which tends to become increasingly more important. The main purpose of a benchmarking process is to put performance in perspective, as a basis for comparison with other institution.

The following table gives an overview of the benchmarking process.⁸

Table No. 1 - Defining elements for benchmarking

The usefulness of benchmarking for an organization	Benchmarking assists an organization to answer questions such as	What the benchmarking is not
It helps organizations to assess objectively which are the strengths and weaknesses in their own processes.	How do you know how to get better performance?	It is not another form of analysis of the competition.

⁴ Andreescu, L., Balica, M., Bogdan, F., Hâncean, G., Preda, M., Stănculescu, M., (2009), *Propuneri de indicatori de performanță în vederea proiectării unui proces de benchmarking la nivelul instituțiilor de învățământ superior din România*, <http://proiecte.aracis.ro/fileadmin/Academis/A3/1>;

⁸ Andreescu, L., Balica, M., Bogdan, F., Hâncean, G., Preda, M., Stănculescu, M., (2009), *Proposed performance indicators to design a process of benchmarking at the level of higher education institutions in Romania*, <http://proiecte.aracis.ro/fileadmin/Academis/A3/1>;

It helps organizations to seek ways and ideas to stimulate the thinking of groups within the organization.	How do you know that your plan to improve will help you become a market leader?	It is not just imitation
Helps organizations to overcome internal resistance towards the achievement of appropriate changes.	How do you know your organization has the best business processes?	It is not industrial espionage or theft. It is easy and quick
Helps organizations to justify the methods, operations and allocation of resources.		It is not an independent activity. It is not industrial tourism.

Pe parcursul dezvoltării procesului de benchmarking și aplicării lui dincolo de sectorul economic au apărut diferite tipuri de benchmarking, diferențiate ca metodologie, instrumente, nivel de investigație sau utilitate.

2. Benchmarking-ul intern – metodă de creștere a competitivității

Benchmarking-ul intern pune accent pe structura internă a unei organizații, pe domeniile sale funcționale. Pune sub semnul întrebării toate practicile organizaționale existente, mai precis procesele care încep atunci când este primită o cerere din partea unui client și care se termină atunci când cererii respective i s-a răspuns prin satisfacerea tuturor celor implicați. Potrivit acestei forme de benchmarking, doar activitățile care adaugă valoare relației cu clientul pe termen lung, în timp ce costurile activităților care nu reprezintă un adaos de valoare ar trebui respinse.

Benchmarking-ul poate conduce, prin adoptarea unor practici verificate, la salturi în performanță și competitivitatea firmei. În cele mai multe cazuri, succesul benchmarking-ului este obținut de firmele cu un anumit grad de maturitate, existând și riscul de a eșua în intenția firmelor de a adopta practici performante ale altor firme.

During the development of the process of benchmarking and its implementation beyond the economic sector some different types of benchmarking have emerged, differentiated as methodology, tools, utility and level of investigation.

2. Internal Benchmarking - a method of increasing competitiveness

Internal Benchmarking focuses on the internal structure of an organization, on its functional areas. Calls into question all existing organizational practices, more precisely processes that start when it is received a request from a client and end when that request was answered by satisfaction of all concerned parties. Under this form of benchmarking, only those activities that add value to long term customer relationship are to be counted, while the cost of activities that are not added value should be rejected.

Benchmarking can lead, by adopting proven practices, to leaps in performance and business competitiveness. In most cases, the success of benchmarking is achieved in companies with a certain degree of maturity, with the risk of failing to firms that adopt practices intended for the performance of other companies. In the application of benchmarking there are risks given by:

- Wrong choice of model reference

În aplicarea benchmarking-ului există riscuri date de :

- Alegerea greșită a modelelor de referință;
- Selectarea unui set de măsuri inadecvate domeniului de activitate al firmei;
- Selectarea unui set de măsuri inadecvate capacităților interne ale firmei;
- Acordarea unei importanțe mari indicatorilor cantitativi, fără înțelegerea motivelor fundamentale care conduc la performanță;
- Dificultăți întâmpinate în implementarea „cei mai bune practici” altcuiva în propria firmă;

Benchmarking-ul intern evită aceste riscuri deoarece: schimbările rezultate sunt de mai mică amploare, astfel încât sunt mai bine asumate și tolerate, accesul la informație este mai facil și comunicarea internă și cooperarea sunt ușor de obținut.

În plus, practica benchmarking-ului intern are un rol formativ pentru formarea personalului firmei, asigurându-i în timp capacitatea de a integra cu succes practicile performante identificate în cadrul altor firme. Ținând seama de carențele organizațiilor din România, procesul de benchmarking poate fi abordat și în sens invers⁹ :acumulare de informații, selectare și sistematizare informații, analiză informații, construirea de modele de organizare sau identificare de practici, evaluare rezultate, implementare.

3. Construirea de modele de referință în benchmarking-ul intern

Organizațiile își pot construi benchmarking-ul pe modele constituie pe observarea mediului intern și extern și pe evaluarea discrepanței dintre ce este în

- Selecting a set of measures that are inadequate to the area of activity;
- Selecting a set of measures that are inadequate to the internal capabilities of the firm;
- Granting greater emphasis on quantitative indicators, without understanding the fundamental reasons that lead to performance;
- Difficulties encountered in implementing someone else's "best practices" in their business;

Internal Benchmarking avoids such risks because: the resulting changes are of lesser magnitude, so they are better made and tolerated and also because access to information is easier and internal communication and cooperation are readily available.

In addition, the practice of internal benchmarking has a formative role for the training of the company staff , while ensuring its ability to successfully integrate the performance practices identified in other companies.

Given the weaknesses of organizations in Romania, the benchmarking process can be approached in the opposite direction¹⁰ as well: accumulation of information, selection and systematization of information, analyzing information, building models of organizational or identification practices, evaluation, results and implementation.

3. The construction of reference models in internal benchmarking

Organizations can build their benchmarking on the models established on the observation of internal and external environment and on assessing the gap between what currently is and what could be.

The models thus created contribute to

⁹ Radeș E.,(2008) Benchmarking-ul intern , o metodă de creștere a performanței și competitivității firmei, în Revista „Calitatea- acces la succes”,anul 9, nr.3.

¹⁰ Radeș E.,(2008) *Internal Benchmarking, a method of increasing business performance and competitiveness, in the magazine „Quality - access to success”,year 9, no.3.*

prezent și ce ar putea să fie.

Modelele astfel create contribuie la creșterea competitivității nu atât prin adoptarea celor mai bune practici, cât pe o mai bună valorificare a potențialului intern al organizației. Modele de referință pot fi construite pe baza diferenței dintre:

- performanțele unităților teritoriale;
- practicile interne și dotarea tehnică disponibilă;
- dotarea tehnică internă și nivelul tehnologic al momentului;
- nivelul de pregătire al personalului și necesarul de pregătire impus de nivelul tehnologic;
- așteptările managementului și performanța personalului;
- așteptările personalului și performanța managementului;
- așteptările clienților și modul în care acestea sunt satisfăcute;
- competitivitatea firmei și costurile la care se asigură această competitivitate;
- performanța firmei și exigențele impuse de mediul extern (calitate, mediu, responsabilitate socială, alte cerințe);
- performanța creativă a personalului și capacitatea de valorificare, recompensare a acestui potențial de creativitate.

Pentru efectuarea benchmarking-ului intern, firmele trebuie să aibă o nouă abordare asupra managementului informației, care se constituie într-o resursă importantă de dezvoltare. Aceasta cu cât există, la nivelul firmelor, o mare cantitate de informații insuficient valorificată:

- informația obținută în urma auditurilor interne, care trebuie să-și extindă aria de acoperire informațională;
- informația obținută prin consultarea personalului;
- informația care poate fi obținută prin crearea de canale de comunicare cu salariații, astfel încât să poată fi evidențiate disfuncționalitățile sau identificate oportunități.

increase the competitiveness not by adopting the best practices, but by better usage of the internal potential of the organization. Reference models can be built based on the difference between:

- performances of territorial units;
- internal practices and available technical equipment;
- internal technical equipment and the technological level of the moment;
- the level of training of personnel and the training requirements imposed by the technology;
- management expectations and staff performance;
- staff expectations and management performance;
- customer expectations and how they are met;
- company competitiveness and the costs that ensure that competitiveness;
- firm performance and the requirements imposed by the external environment (quality, environment, social responsibility and other requirements);
- creative performance of the staff and the capacity of recovery, and the rewarding of this potential of creativity.

To perform internal benchmarking, companies must have a new approach to information management, which constitutes an important resource for development.

As much as this exists at the level of companies, there is also an insufficiently large amount of information recovered:

- information obtained from internal audits, which must extend its informational coverage;
- information obtained through consultation with the staff;
- information that can be achieved by creating channels of communication with employees so that failures can be highlighted or the opportunities identified.

The stages of evolution through

Etapele de evoluție prin benchmarking reprezintă salturile induse de utilizarea benchmarking-ului intern de la practica curentă la un optim imediat, caracterizat de uniformizarea bunelor practici identificate în interiorul firmei, urmat de optimul posibil dat de performanța obținută prin eliminarea diferențelor, așa cum se observă din figura nr.1:

benchmarking represent the jumps induced by the use of internal benchmarking from the current practice to an immediate optimum, characterized by uniformity of good practices identified within the company, followed by the possible optimum given by the performance obtained from eliminating the differences, as seen in Figure 1:

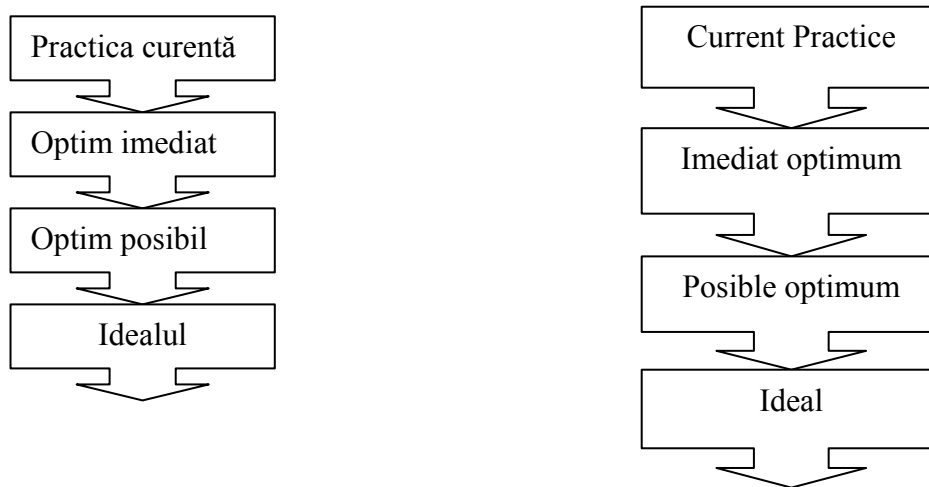


Figura nr.1 Etapele de evoluție ale benchmarking-ului intern / Figure 1 The stages of development of internal benchmarking

Idealul se obține prin asimilarea celor mai bune practici ale liderilor, limitate numai de resursele la care firma poate avea acces. Idealul este o problemă de evoluție și exprimă capacitatea organizației de a integra și valorifica cele mai bune practici, capacitatea care reprezintă prin ea însăși o performanță remarcabilă.

Benchmarking-ul intern reprezintă cea mai simplă modalitate prin care resursele informaționale pot fi valorificate, astfel încât să conducă la soluții privind elaborarea modelului de implementare a bunelor practici care să conducă la creșterea performanțelor organizației.

The ideal is achieved by assimilating the best practices of leaders, limited only by the resources to which the firm can gain access. The ideal is a matter of organization development and expresses the capability of the organization to integrate and capitalize on best practices, that capability being in itself a remarkable performance.

Internal benchmarking is the easiest way for informational resources to be exploited so as to lead to solutions regarding the development of the models of implementation of best practices that will lead to increased organizational performance.

4. Fundamentarea conceptuală a benchmarking-ului prin intermediul teoriei instituționale

C.J.Mc.Nair¹¹ consideră că perioada anilor 80-90 a fost dominată, la nivelul literaturii de management, de ideea conform căreia multe din „bolile” mediului de afaceri puteau fi vindecate prin instrumente și tehnici inovative. Una dintre tehnicile propuse în această perioadă a fost aceea de benchmarking. Autorul consideră că teoria instituțională poate oferi fundamentarea conceptuală necesară pentru benchmarking - văzut ca o aplicație ateoretică atât în literatură, cât și în practică. Această fundamentare este susținută de argumentul potrivit căruia teoria instituțională definește procesele prin care structurile (incluzând norme, reguli, practici rutiniere) sunt întemeiate și autorizate drept practici de afaceri acceptabile.

În acest context C.J.Mc.Nair propune două procese complementare:

a) schimbare isomorfică instituțională – definită drept dorința organizației de a adopta structuri, strategii și procese similare cu ale altor organizații care funcționează în același mediu organizațional, prin trei mijloace:

- isomorfismul coercitiv, care pornește de la influența politică și de la problema legitimității;
- Isomorfismul mimetic, care rezultă din răspunsurile standard la incertitudine;
- Isomorfismul normativ, asociat cu profesionalismul;

b) legitimitatea organizațională de care, din perspectivă instituțională, organizația are nevoie pentru a se conforma la normele sociale comportament acceptabil și, astfel, pentru a supraviețui; normele în cauză derivă din statusul conferit de actorii externi interesați, de cele mai

4. Conceptual foundation of benchmarking through institutional theory

CJMc.Nair¹⁵ finds that the period of 1980-1990 was dominated in the management literature, by the idea that many of the so-called "diseases" of the business environment could be cured through innovative tools and techniques. One technique proposed in this period was that of benchmarking. The author believes that institutional theory can provide the conceptual foundation required for benchmarking - seen as an atheoretical application both in literature and in practice. This foundation is supported by the argument that institutional theory defines the processes by which structures (including norms, rules, routine practices) are justified and approved as acceptable business practices.

In this context CJMc.Nair proposes two complementary processes:

a. institutional isomorphic change - defined as the organization's desire to adopt structures, strategies and processes related to other organizations that operate in the same organizational environment through three means:

- coercive isomorphism, which is based on political influence and the problem of legitimacy;
- mimetic isomorphism resulting from standard responses to uncertainty;
- legislative isomorphism, combined with professionalism;

b. the organizational legitimacy that, from an institutional perspective, the organization needs to comply with the rules of acceptable social behavior and thus to survive, those rules are derived from the status conferred by the

¹¹ Mc Nair, C.J., & Watts, T., (2006) Conceptualising the Praxis of Benchmarking through Institutional Theory. University of Wollongong, School of Accounting and Finance, Working Paper Series,

multe ori guvernul, publicul, breslele¹².

Legitimitatea organizațională este abordată și ca statusul conferit organizației de actori externi interesați. Din această perspectivă, organizația legitimă este cea ale cărei valori și acțiuni sunt congruente cu valorile și așteptările de acțiune ale unui actor extern. Unii specialiști susțin că doar anumite grupuri pot acorda legitimitate organizațiilor. Printre acestea sunt menționate guvernul sau agențiile guvernamentale care dețin controlul asupra organizațiilor, diferitele tipuri de public – prin impunerea și menținerea standardelor de acceptabilitate și organizațiile profesionale – prin impunerea și menținerea standardelor de competență profesională.

O parte din reprezentanții teoriei instituționale consideră benchmarking-ul ca reprezentând o măsurătoare în procesul de evaluare a performanței definit de funcția de control. Alți reprezentanți evidențiază virtuțile benchmarking-ului ca rezultat (output) obținut în urma unor măsurători realizate.

C.J.Nair¹³ consideră că isomorfismul organizațional reprezintă dorința organizațiilor de a adopta structuri, strategii, procese care le fac să semene cu organizațiile reprezentative, sau practici folosite de alte organizații din mediul lor. Tendința de isomorfism organizațional este determinată susțin P. DiMaggio și W. Powell¹⁴, de procesele de isomorfism

interested outsiders mostly the government, the public, and the guilds¹⁶.

The organizational legitimacy is addressed and the status is conferred to the organization by the interested external actors. From this perspective, the legitimate organization is the one whose values and actions are congruent with the values and expectations of action of an external actor. Some experts argue that only certain groups can provide legitimacy to organizations. Among these are referred to the government or government agencies that have control over organizations, different audiences - by imposing and maintaining standards of acceptability and professional organizations - by imposing and maintaining standards of professional competence.

A number of representatives of institutional theory considers benchmarking as a metric representation of the performance evaluation process defined by the control function. Other representatives highlighted the virtues of benchmarking as a result (output) obtained from the measurements that were made.

CJNair¹⁷ believes that organizational isomorphism is the desire of organizations to adopt structures, strategies and processes that make them resemble representative organizations, or practices of other organizations in their environment.

The trend of organizational isomorphism is determined, as P. DiMaggio and W.

¹⁵ Mc Nair, C.J., & Watts, T., (2006) *Conceptualising the Praxis of Benchmarking through Institutional Theory*. University of Wollongong, School of Accounting and Finance, Working Paper Series

¹² Meyer, J.W., & Rowan, B., (1977) *Institutionalized organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, American Journal of Sociology, nr.83.

¹³ Mc Nair, C.J., & Watts, T., (2006) *Conceptualising the Praxis of Benchmarking through Institutional Theory*. University of Wollongong, School of Accounting and Finance, Working Paper Series.

¹⁴ DiMaggio, P., & Powell, W., (1983), *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, American Sociological Review, nr.48.

¹⁶ Meyer, J.W., & Rowan, B., (1977) *Institutionalized organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, American Journal of Sociology, nr.83

¹⁷ Mc Nair, C.J., & Watts, T., (2006) *Conceptualising the Praxis of Benchmarking through Institutional Theory*. University of Wollongong, School of Accounting and Finance, Working Paper Series.

coercitiv, mimetic și normativ și de practicile de management și productivitate pe care le acompaniază și despre care se crede că asigură succesul.

Isomorfismul coercitiv pleacă de la dependența organizațională și influența politică. El rezultă din presiunile formale și informale exercitate asupra organizațiilor de alte organizații de care cele dintâi sunt dependente, precum și din așteptările culturale existente la nivelul societății în care organizațiile respective funcționează.

Isomorfismul mimetic descrie tendința organizațiilor care se confruntă cu incertitudinea sau dificultăți din mediul extern de a imita practicile utilizate de alte organizații. Acest isomorfism apare acolo unde organizațiile percep sistemele, produsele, funcțiile sau activitățile altor organizații ca fiind superioare sau mai de succes.

Isomorfismul normativ derivă în principal din obligațiile sociale, profesionale sau morale. Acest isomorfism a fost definit ca fiind lupta colectivă a membrilor unui câmp, sector organizațional sau a unui grup ocupațional de a defini, a controla și a legitima propria autonomie ocupațională.

Deosebit de sugestive sunt asocierile conceptuale cu formele de benchmarking, conform figurii nr.2:

Powell¹⁸ support, by the processes of coercive isomorphism, mimetic, normative and management practices and productivity that accompany them and is believed that ensures success.

Coercive isomorphism is based on organizational dependence and political clout. It results from formal and informal pressures exerted on organizations by other organizations that are dependent on the former and existing cultural expectations of society in which those organizations operate.

Mimetic isomorphism describes the tendency of organizations faced with uncertainty or difficulty in the external environment to mimic the practices employed by other organizations. This isomorphism appears where organizations perceive the systems, products, functions or activities of other organizations as being better or more successful.

Regulatory isomorphism derives primarily from social, moral or professional obligations. This isomorphism was defined as the collective struggle of the members of a field, organizational sector or occupational group to define their own self control and self-employment.

Particularly suggestive are the types of benchmarking and conceptual associations, as shown in Figure 2:

¹⁸ DiMaggio, P., & Powell, W., (1983), *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, *American Sociological Review*, nr.48.

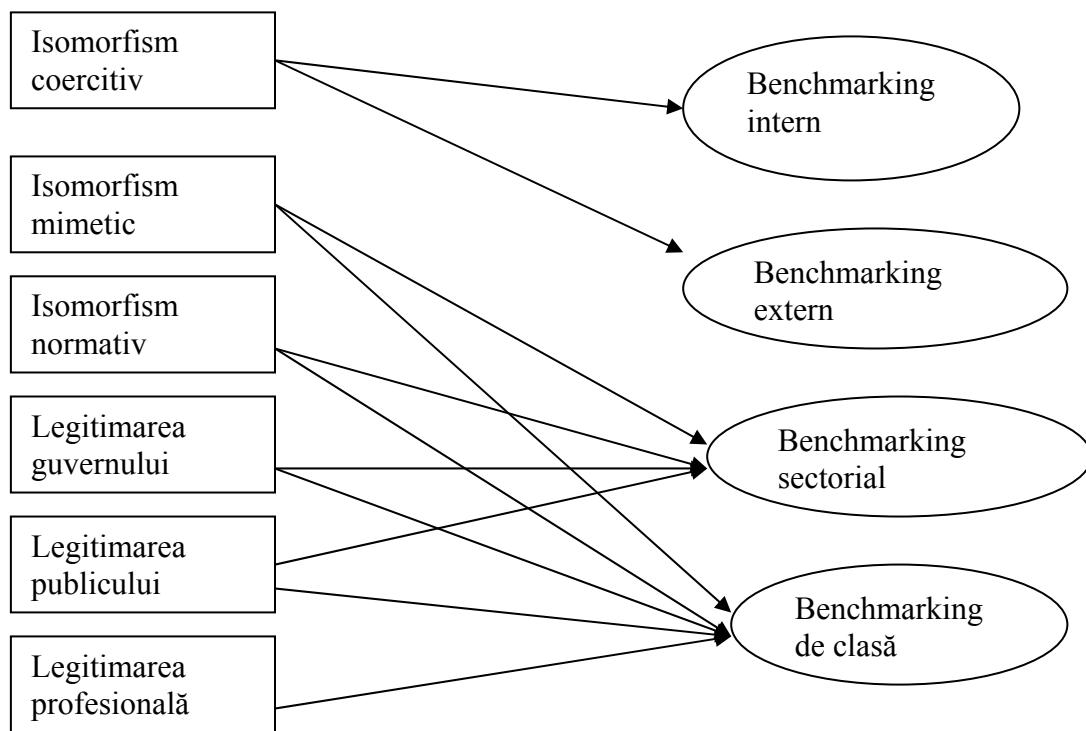


Figura nr.2 Asocierile conceptuale; Sursa C.J.Nair¹⁹

¹⁹ Mc Nair, C.J., & Watts, T., (2006) Conceptualising the Praxis of Benchmarking through Institutional Theory. University of Wollongong, School of Accounting and Finance, Working Paper Series.

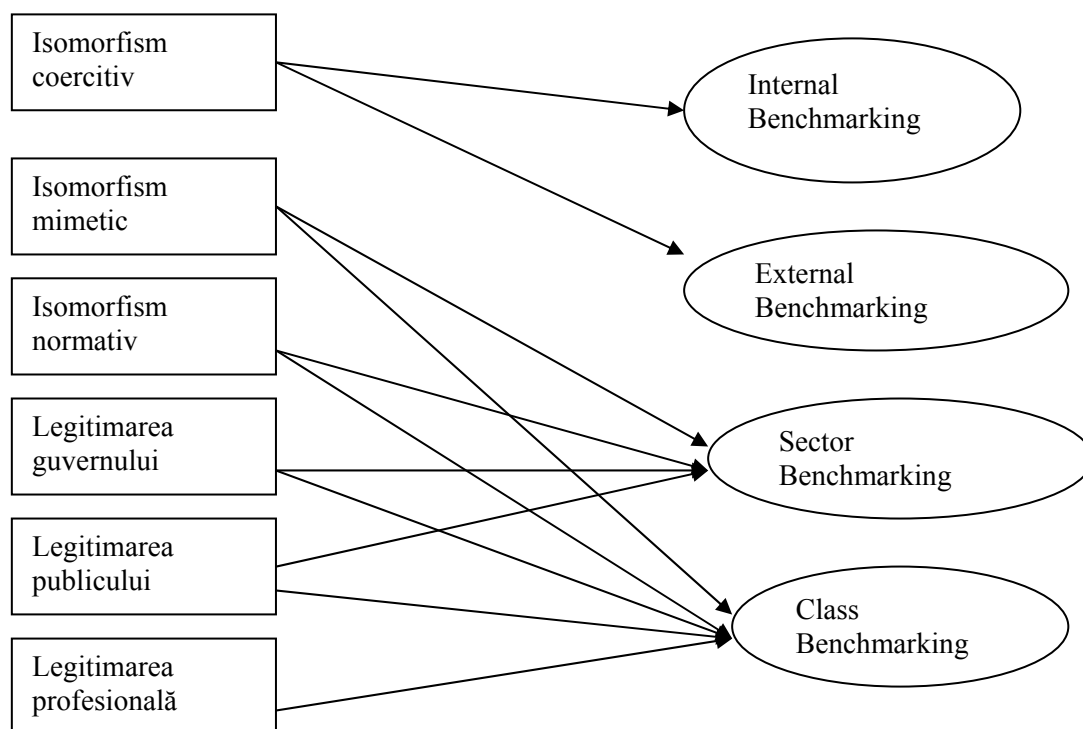


Figure No.2 conceptual associations; Source CJNair²⁰

Abordarea instituțională este deosebit de elocventă pentru a crea cadrul necesar atingerii obiectivelor de îmbunătățire a performanțelor prin benchmarking. Ne ajută să răspundem la un set de întrebări de tipul: cât de buni suntem în comparație cu alții? Cât de buni vrem să fim?, Cine este cel mai bun?, Cum putem adopta ce fac alții la propria organizație?, Cum putem fi mai buni decât cei mai buni?

5. Concluzii

Benchmarking-ul reprezintă un instrument important pentru manageri, care pot crește astfel competitivitatea organizației în condițiile în care:

- informația reprezintă o sursă esențială pentru asigurarea performanței firmei;
- corelarea planificării strategice cu asigurarea capacității organizației de a

Institutional approach is particularly eloquent in order to create the necessary framework to achieve the objectives of improving performance through benchmarking. It helps to answer a set of questions such as: How good we are compared to others? How good do we want to be, "Who is the best," How can we take what others do in their own organization? , How can we be better than the best?

5. Conclusions

Benchmarking is an important tool for managers, which could thus increase the competitiveness of the organization if:

- information assurance is an essential source for company performance;
- linking strategic planning to ensure organization's capability to exploit

²⁰ Mc Nair, C.J., & Watts, T., (2006) *Conceptualising the Praxis of Benchmarking through Institutional Theory*. University of Wollongong, School of Accounting and Finance, Working Paper Series.

valorifica rapid și eficient oportunitățile de a face față riscurilor economice, mai ales în perioadă de criză economică. Acest lucru poate fi făcut numai de organizațiile adaptabile și flexibile;

- obținerea de salturi calitative, fără mari costuri, prin implementarea unor metode moderne, așa cum este benchmarking-ul, Six Sigma sau Lean Management și prin formarea unei noi culturi organizaționale.

Benchmarking-ul intern reprezintă astfel un pas necesar spre îmbunătățirea continuă, spre performanță, atât prin caracterul său formativ (prin crearea de mecanisme și practici noi, prin formarea de noi atitudini și mentalități orientate spre calitate, spre performanță), cât și prin câștigurile concrete în competitivitate.

Bibliografie

1 Andreescu, L., Balica, M., Bogdan, F., Hâncean, G., Preda, M., Stănculescu, M., (2009), *Propuneri de indicatori de performanță în vederea proiectării unui proces de benchmarking la nivelul instituțiilor de învățământ superior din România*,

<http://proiecte.aracis.ro/fileadmin/Academis/A3/1>;

2. Charles, D., Benneworth, P., (2002), *Evaluating the Regional Contribution of an HEI: A Benchmarking Approach*, HEFCE02/23, http://www.hefce.ac.uk/Pubs/hecf/2002/o2_2_3.

3. DiMaggio, P., & Powell, W. (1983), *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, American Sociological Review, nr.48.

4. Meyer, J.W., & Rowan, B., (1977) *Institutionalized organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, American Journal of Sociology, nr.83,

5. Mc Nair, C.J., & Watts, T., (2006), *Conceptualising the Praxis of Benchmarking through Institutional Theory*.

opportunities quickly and effectively give face to economic risks, especially in times of economic crisis. This can only be done by adaptive and flexible organizations;

- obtaining qualitative leaps without great cost, by implementing modern methods, such as benchmarking, Six Sigma or Lean Management and the formation of a new organizational culture.

Internal Benchmarking, is therefore, a necessary step towards continual improvement, to performance, both through its formative (the creation of mechanisms and new practices through the formation of new quality-oriented attitudes and mentalities, to performance) as well as the actual earnings in competitiveness.

References

1. Andreescu, L., Balica, M., Bogdan, F., Hâncean, G., Preda, M., Stănculescu, M., (2009) *Proposed performance indicators to design a process of benchmarking at the level of higher education institutions in Romania*, <http://proiecte.aracis.ro/fileadmin/Academis/A3/1> ;

2. Charles D., Benneworth, P. (2002), *Evaluating Regional the year Contribution of HEI: A Benchmarking Approach*, HEFCE02/23, http://www.hefce.ac.uk/Pubs/hecf/2002/o2_2_3.

3. DiMaggio, P., & Powell, W. (1983), *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, American Sociological Review, No. 48.

4. Meyer, JW, & Rowan, B. (1977) *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, American Journal of Sociology, No. 83,

5. Mc Nair, CJ, & Watts, T. (2006), *Conceptualising the Praxis of Benchmarking through Institutional Theory*. University of Wollongong, School of Accounting and Finance, Working Paper Series,

University of Wollongong, School of Accounting and Finance, Working Paper Series,

6. Radeș E., (2008), Benchmarking-ul intern, o metodă de creștere a performanței și competitivității firmei, în Revista „Calitatea-acces la succes”, anul 9, nr.3.

7. HEFCE,(2003), *Benchmarking Methods and Experience*, Consortium for Excellence in Higher Education, <http://www.hefce.ac.uk/>.

8.Garlik, S., Pryor, G., (2004), *Benchmarking the University : Learning about improvement*, <http://www.dest.gov.au/NR/rdonlares/7628/benchmarking.pdf/>.

9.Scurtu,V., Russu, C., Popescu, I.,(2006), *Benchmarking, Teorie și aplicație*, Editura Economică, București.

10. Vlăsceanui, I., Grunberg, L., Pârlea, D.,(2007), *Quality Assurance and Accreditation*, București: CEPES.

6. Rades E., (2008), Internal Benchmarking, a method of increasing business performance and competitiveness, in the magazine - "Quality-Access to Success", year 9, No.3.

7. HEFCE (2003), *Benchmarking Methods and Experience, the Consortium for Excellence in Higher Education*, <http://www.hefce.ac.uk/>.

8.Garlik, S., Pryor, G. (2004), *Benchmarking the University: Learning about improvement*, <http://www.dest.gov.au/NR/rdonlares/7628/benchmarking.pdf/>.

9.Scurtu, V. Russu, C., Smith, I. (2006), *Benchmarking, Theory and Application* Economic Publishing House, Bucharest.

10. Vlăsceanui, L., Grunberg, L., European Parliament, D., (2007), *Quality Assurance and Accreditation*, Bucharest: CEPES.