

**ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΙΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ ΓΙΑ ΔΕΙΚΤΕΣ  
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

**Διπλωματική Εργασία  
της**

**Αικατερίνας Γ. Οικονόμου**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων-Ολική Ποιότητα**

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων**

**Πανεπιστήμιο Πειραιώς**

**2003**

Στους γονείς μου

## ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΙΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ ΓΙΑ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (BENCHMARKING)

Αικατερίνα Γ. Οικονόμου

**Σημαντικοί όροι: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αμερικανικό Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige, Στρατηγικός Σχεδιασμός, Μέθοδος Ανάπτυξης Ποιότητας**

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η πρακτική Benchmarking αποτελεί τη συστηματική διαδικασία σύγκρισης της οργανωτικής δομής, των διαδικασιών και της επίδοσης ενός οργανισμού, με τους οργανισμούς που παρουσιάζουν καλή πρακτική παγκοσμίως, με απώτερο στόχο ο συγκεκριμένος οργανισμός να πορευτεί προς την επιχειρηματική τελειότητα.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί έναν σχετικά νέο τρόπο διοίκησης, σύμφωνα με τον οποίον κύριο στόχο μιας επιχείρησης αποτελεί η καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, μέσω της παροχής ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών. Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας παρουσιάζει πολλά κοινά στοιχεία με τη φιλοσοφία του benchmarking, ενώ ταυτόχρονα το benchmarking αποτελεί βασικό εργαλείο των τεχνικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Το Αμερικανικό Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα βραβεία ποιότητας και απονέμεται σε επιχειρήσεις, προκειμένου να αναγνωριστεί η επιχειρηματική τους τελειότητα στο χώρο της ποιότητας. Είναι αξιοσημείωτη η εφαρμογή τεχνικών benchmarking προκειμένου να επιτευχθεί επιχειρηματική τελειότητα σε κρίσιμους δείκτες ανταγωνιστικότητας.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός συνδέεται με τη διαδικασία σχεδιασμού των δραστηριοτήτων μακροχρόνιας προοπτικής, στα πλαίσια της βασικής αποστολής των επιχειρήσεων. Οι τεχνικές του benchmarking σταδιακά έχουν ενσωματωθεί στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, με αποτέλεσμα να αποτελούν αναπόσπαστο μέρος αυτής.

Η μέθοδος ανάπτυξης ποιότητας αποτελεί έναν ολοκληρωμένο τρόπο ικανοποίησης των επιθυμητών στόχων ποιότητας, στα πλαίσια των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Για την επιτυχή ολοκλήρωση των διαδικασιών της μεθόδου, κρίνεται απαραίτητη η συμβολή των τεχνικών benchmarking για την αξιολόγηση των επιδόσεων της επιχείρησης και των κύριων ανταγωνιστών στα κύρια χαρακτηριστικά του προϊόντος.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελίδα
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	i
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	ii
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	iii
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΓΙΑ ΤΟ BENCHMARKING</b>	<b>1</b>
1.1 Εισαγωγή	2
Βιβλιογραφία 1 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου	5
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 BENCHMARKING-BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ</b>	<b>6</b>
2.1 Ορισμός του Benchmarking	7
2.2 Ιστορική αναδρομή	8
2.3 Πότε ξεκίνησε το Benchmarking	9
2.4 Λόγοι για τη χρήση του Benchmarking	11
2.5 Γενικές κατηγορίες Benchmarking	15
2.5.1 Σύγκριση Benchmarking Επίδοσης και Benchmarking Διαδικασιών	22
2.5.2 Σύγκριση Λειτουργικού Benchmarking και Στρατηγικού Benchmarking	23
2.5.3 Κατηγορίες Benchmarking ανάλογα με τον τομέα εφαρμογής τους	24
2.5.3.1 Επιχειρηματικό Benchmarking	25
2.5.3.2 Benchmarking Δημόσιου Τομέα	27
2.5.3.3 Αξιολόγηση συνθηκών πλαισίων εργασίας	28
2.5.3.4 Τομεακή αξιολόγηση	29
2.6 Διαδικασία αξιολόγησης Benchmarking	30
2.6.1 Στάδια διαδικασίας Benchmarking	30
2.6.2 Τα έντεκα βήματα της διαδικασίας Benchmarking	33
2.7 Οφέλη από την εφαρμογή της μεθόδου	

Benchmarking	41
2.8 Προϋποθέσεις για επιτυχημένο Benchmarking	42
2.9 Ανάγκη αναγνώρισης συγκεκριμένων λαθών στη χρήση του Benchmarking	43
2.10 Ανάγκη αναγνώρισης περιορισμών στη χρήση του Benchmarking	46
Βιβλιογραφία 2 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου	49
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ BENCHMARKING</b>	<b>51</b>
3.1 Ορισμός Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	52
3.2 Γενικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	53
3.3 Αντικειμενικοί σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	56
3.4 Το Benchmarking ως εργαλείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	57
Βιβλιογραφία 3 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου	59
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 BENCHMARKING ΚΑΙ ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΟ ΕΘΝΙΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ MALCOLM BALDRIGE</b>	<b>60</b>
4.1 Η χρήση του Αμερικανικού Εθνικού Βραβείου Ποιότητας Malcolm Baldrige ως ένα από τα σημαντικότερα βραβεία ποιότητας	61
4.2 Σε ποιους απευθύνεται το Αμερικανικό Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige	62
4.3 Διαδικασία αξιολόγησης	62
4.4 Κριτήρια αξιολόγησης	63
4.5 Σχέση Benchmarking και Αμερικανικού Εθνικού Βραβείου Ποιότητας Malcolm Baldrige	67
Βιβλιογραφία 4 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου	69
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 BENCHMARKING ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ</b>	<b>69</b>
5.1 Η ανάγκη για Στρατηγικό Σχεδιασμό	70
5.2 Ορισμός του Στρατηγικού Σχεδιασμού	72

5.3	Κύρια χαρακτηριστικά του Στρατηγικού Σχεδιασμού	72
5.4	Benchmarking και Στρατηγικός Σχεδιασμός	75
	Βιβλιογραφία 5 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου	79
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	BENCHMARKING ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (QFD)	80
6.1	Εισαγωγή	81
6.2	Σκοπός εφαρμογής της Μεθόδου Ανάπτυξης Ποιότητας (QFD)	81
6.3	Πηγές άντλησης πληροφοριών για την εφαρμογή της Μεθόδου Ανάπτυξης Ποιότητας (QFD)	83
6.4	Διαδικασία εφαρμογής της Μεθόδου Ανάπτυξης Ποιότητας (QFD)	84
6.5	Οφέλη από την εφαρμογή της Μεθόδου Ανάπτυξης Ποιότητας (QFD)	91
6.6	Η σχέση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) και της Μεθόδου Ανάπτυξης Ποιότητας (QFD)	92
	Βιβλιογραφία 6 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου	94
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ	95
7.1	Η περίπτωση της Rank Xerox	96
7.1.1	Ο ρόλος του benchmarking στην Rank Xerox	96
7.1.2	Διαδικασία εφαρμογής του benchmarking στην Rank Xerox	98
7.1.3	Απόκτηση διεθνών βραβείων ποιότητας από την Rank Xerox	99
7.2	Η περίπτωση της AT&T: Η εφαρμογή του Benchmarking στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης	100
7.2.1	Η πολιτική ποιότητας, οι ανταγωνιστές και η στρατηγική της AT&T	100
7.2.2	Η διαδικασία benchmarking στην Bell Laboratories	102

7.2.3	Εφαρμογές benchmarking στην Bell Laboratories	103
7.2.4	Υποστήριξη της διαδικασίας benchmarking από την Bell Laboratories	105
7.2.5	Συμπερασματικά σχόλια	106
7.3	Η περίπτωση της 'TELCOM Α.Ε'	107
	Βιβλιογραφία 7 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου	114
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	115

РАМЕТСКО ТЕПЛА



## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ευκαιρία ολοκλήρωσης των μεταπτυχιακών μου σπουδών, νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω τους γονείς μου, Γιώργο και Βικτωρία και την αδελφή μου, Μαρία, για τη στήριξη και τη συμπαράστασή τους κατά τη διάρκεια των προπτυχιακών και των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω επίσης, τους διδάσκοντες Καθηγητές του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς για τη συμβολή τους στη διαμόρφωση της επιχειρηματικής μου σκέψης και της ακαδημαϊκής μου κουλτούρας. Συγκεκριμένα, οφείλω μεγάλη ευγνωμοσύνη στον Καθηγητή κύριο Σωτήριο Καρβούνη, που υπήρξε πολύτιμος σύμβουλος κατά τη διάρκεια της ακαδημαϊκής μου πορείας.

Θα ήθελα επίσης, να ευχαριστήσω ξεχωριστά τον αναπληρωτή Καθηγητή Νικόλαο Γεωργόπουλο, που ως επιβλέπωντας της διπλωματικής μου εργασίας μου παρείχε την αμέριστη συμπαράστασή του κατά τη συγγραφή αυτής.

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1	Διαφορές και αποτελέσματα στη λειτουργία μιας επιχείρησης με ή χωρίς τη χρήση του Benchmarking.	13
ΠΙΝΑΚΑΣ 2	Κατηγορίες Benchmarking.	21
ΠΙΝΑΚΑΣ 3	Διαφορές Performance Benchmarking και Process Benchmarking.	22
ΠΙΝΑΚΑΣ 4	Malcolm Baldrige Award: Κατηγορίες αξιολόγησης και αντίστοιχοι βαθμοί.	64
ΠΙΝΑΚΑΣ 5	Επιχειρήσεις που απέκτησαν το Αμερικανικό Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige (MBNQA)	66
ΠΙΝΑΚΑΣ 6	Ενδεικτικός κατάλογος δραστηριοτήτων και επιχειρήσεων που χρησιμοποιήθηκαν από τη Xerox για συγκρίσεις επιδόσεων.	97
ΠΙΝΑΚΑΣ 7	Η διαδικασία benchmarking για την Rank Xerox.	99
ΠΙΝΑΚΑΣ 8	Επιλογή δραστηριοτήτων της 'TELCOM A.E' για ανάλυση με τη μέθοδο benchmarking.	110
ΠΙΝΑΚΑΣ 9	Ανάπτυξη υποδείγματος διαδικασίας: Παραδείγματα επιλογών προς πρόκριση.	110

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1	Αντικειμενικός σκοπός του Benchmarking.	14
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2	Ανταγωνιστικό Benchmarking(Xerox Corp).	19
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3	Στάδια εφαρμογής του επιχειρηματικού benchmarking.	25
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4	Αντιστοιχία διαδικασίας εφαρμογής του benchmarking με τα στάδια “Plan-Do-Check-Act”.	30
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5	Κριτήρια αξιολόγησης των επιχειρήσεων για την απόκτηση του Αμερικανικού Εθνικού Βραβείου Ποιότητας Malcolm Baldrige (MBNQA).	63
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6	Πληροφορίες στρατηγικού σχεδιασμού από παράγοντες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, με σκοπό την ικανοποίηση των απαιτήσεων της ανώτατης διοίκησης και του προσωπικού εταιρικού σχεδιασμού για πληροφόρηση σχετική με την ανάπτυξη των στρατηγικών τους σχεδίων.	74
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7	Η χρήση του benchmarking κατά τη διάρκεια του στρατηγικού σχεδιασμού για την αντιμετώπιση των σχετικών εμποδίων με την επίδοση της επιχείρησης.	77
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8	Τα βασικά τμήματα στο ‘σπίτι της ποιότητας’ για το σχεδιασμό ή τη βελτίωση προϊόντων και διαδικασιών.	84
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9	Απεικόνιση επιχειρηματικής δραστηριότητας της AT&T.	101

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10	Η διαδικασία benchmarking στην Bell Laboratories.	102
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11	Η διαδικασία benchmarking στην 'TELCOM A.E'.	107
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12	Μεθοδολογία benchmarking της 'TELCOM A.E'.	108
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13	Διαδικασία benchmarking-10 βήματα για την 'TELCOM A.E'.	109

## **Κεφάλαιο 1:**

### **Εισαγωγή για το Benchmarking**

## 1.1 Εισαγωγή

Κατά τη διάρκεια του 21<sup>ου</sup> αιώνα, έχουν πραγματοποιηθεί σημαντικές αλλαγές στον κόσμο των επιχειρήσεων. Η αλματώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας, η φιλελευθεροποίηση της παγκόσμιας αγοράς, ο συνεχώς αυξανόμενος ανταγωνισμός καθώς και η επιτακτική ανάγκη ικανοποίησης των αναγκών των πελατών, οδηγούν τις επιχειρήσεις στην ανάγκη για επιβίωση και προσαρμογή στα νέα δεδομένα. Κύριο στόχο αποτελεί ο επαναπροσδιορισμός και η ευθυγράμμιση της εσωτερικής δομής, των διαδικασιών και των τελικών προϊόντων, προκειμένου η επιχείρηση να μπορέσει να ανταποκριθεί στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος και να στοχεύσει στη διαρκή ανάπτυξη, στην αναζήτηση ευκαιριών και στην εισαγωγή βελτιώσεων και καινοτομιών.

Με βάση το παραπάνω πλαίσιο, η ανώτατη διοίκηση κάθε επιχείρησης θα πρέπει να λάβει υπ' όψιν της δύο βασικούς παράγοντες για την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας και την προσαρμογή της επιχείρησης στην πολυπλοκότητα του νέου περιβάλλοντος. Σε αρχικό στάδιο κρίνεται απαραίτητη η στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, ενώ ακολουθεί η στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, για την θέσπιση μακροχρόνιων στόχων και την εφαρμογή προγραμματών δράσης<sup>1</sup>.

Το **εξωτερικό περιβάλλον** αποτελεί τον χώρο δραστηριοποίησης της επιχείρησης και παρουσιάζει ευκαιρίες και πιθανές απειλές, τις οποίες η διοίκηση καλείται να εντοπίσει. Περαιτέρω διαχωρίζεται σε δύο επιμέρους συνιστώσες, το *ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον* και το *κλαδικό-μίκρο περιβάλλον*. Συγκεκριμένα, το *ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον*, επηρεάζει τις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης και αναλύεται σε τέσσερις επιμέρους διαστάσεις: α)το οικονομικό περιβάλλον, β)το τεχνολογικό περιβάλλον, γ)το πολιτικό-νομικό περιβάλλον και δ)το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον. Η ανάλυση των προαναφερθέντων παραμέτρων είναι γνωστή ως ανάλυση **P.E.S.T (Political, Economic, Social, Technological)**<sup>2</sup> και εστιάζει σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που συνθέτουν τα επιμέρους χαρακτηριστικά του ευρύτερου-

μάκρο περιβάλλοντος. Το κλαδικό-μίκρο περιβάλλον είναι γνωστό ως μοντέλο του Porter<sup>3</sup> και παρέχει έναν τρόπο προσδιορισμού των πέντε δυνάμεων που καθορίζουν τη φύση του ανταγωνισμού στον κλάδο. Οι δυνάμεις αυτές είναι οι εξής: α) η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, β) η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, γ) η διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών, δ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και ε) η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων.

Το **εσωτερικό περιβάλλον** περιλαμβάνει τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει η επιχείρηση, καθώς και τον τρόπο αξιοποίησής τους. Συγκεκριμένα, οι πόροι αυτοί μπορούν να ταξινομηθούν στους «υλικούς»(tangible), δηλαδή στους χρηματοοικονομικούς, τους φυσικούς, τους ανθρώπινους και τους οργανωτικούς πόρους και στους «άυλους»(intangible), δηλαδή τις καινοτομίες και τη φήμη. Κύριο στόχο στα πλαίσια του ευρύτερου ανταγωνισμού, αποτελεί η αναζήτηση εκείνων των πόρων που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές και κατά συνέπεια μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση σε στρατηγικό πλεονέκτημα και κατάκτηση ανταγωνιστικής θέσης.

Συσχετίζοντας τα χαρακτηριστικά του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (πλεονεκτήματα-αδυναμίες) με τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος (ευκαιρίες-κίνδυνοι) θα προκύψουν συμπεράσματα στρατηγικού χαρακτήρα, τα οποία θα παρέχουν κατευθυντήριες γραμμές για παραπέρα δράση. Η σχετική μέθοδος ανάλυσης ενδεικτικά αναφέρεται ως μέθοδος ανάλυσης **ΕΚΠΑ**<sup>4</sup>.

Μια από τις πιο σύγχρονες και ιδιαίτερα δημοφιλείς τεχνικές που βοηθάει τις επιχειρήσεις να ανταποκρίνονται άμεσα στις απαιτήσεις της αγοράς, να διατηρούν την πελατοκεντρική τους προσέγγιση, να εφευρίσκουν καινοτομίες και να χειρίζονται προς όφελός τους την οποιαδήποτε αλλαγή του εξωτερικού περιβάλλοντος, αποτελεί η τεχνική **Benchmarking**. Στην ελληνική ορολογία η τεχνική Benchmarking θα μπορούσε να αποδοθεί με τον όρο *συγκριτική*

προτυποποίηση<sup>5</sup> ή εναλλακτικά με τον όρο σύγκριση διεπιχειρησιακών επιδόσεων για δείκτες ανταγωνιστικότητας<sup>6</sup>.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ



## Βιβλιογραφία 1<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

---

<sup>1</sup> **Β. Ν. Σαρσέντης:** «Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική», Εκδόσεις Ευγ.Μπένου, Αθήνα 1996, σελ.111, 144.

<sup>2</sup> **Βασίλης Μ. Παπαδάκης:** «Στρατηγική των επιχειρήσεων – Ελληνική & Διεθνής εμπειρία», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 1999, σελ.54.

<sup>3</sup> **Porter M.:** «Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance», New York, Free Press, 1985.

<sup>4</sup> **Β. Ν. Σαρσέντης:** ό.π., σελ.148.

<sup>5</sup> **Cook S:** «Practical Benchmarking: A Manager's Guide to Creating Competitive Advantage», Kogan Page, 1995.

<sup>6</sup> **Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης:** «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Εκδοτικός Οίκος "Interbooks", 2001, σελ.428.

## **Κεφάλαιο 2:**

### **Benchmarking-Βιβλιογραφική Αναδρομή**

## 2.1 Ορισμός του Benchmarking

Σύμφωνα με τον ορισμό του European Foundation of Quality Management (EFQM), η πρακτική Benchmarking αποτελεί τη συστηματική διαδικασία σύγκρισης της οργανωτικής δομής, των διαδικασιών και της επίδοσης ενός οργανισμού, με τους οργανισμούς που παρουσιάζουν καλή πρακτική σε παγκόσμιο επίπεδο, με στόχο ο συγκεκριμένος οργανισμός να επιδιώξει να οδεύσει προς την επιχειρηματική τελειότητα<sup>1</sup>. Κύριο στόχο αποτελεί η βελτίωση της επιχείρησης μέσω της σύγκρισής της με τους καλύτερους ανταγωνιστές, ενώ ταυτόχρονα της δίνεται η δυνατότητα:

- § να ποσοτικοποιήσει τις υπάρχουσες διαφορές επίδοσης όπου αυτό είναι δυνατό,
- § να τεκμηριώσει γιατί υπάρχουν αυτές οι διαφορές,
- § να αναγνωρίσει τα βήματα εκείνα που πρέπει να υιοθετήσει προκειμένου να 'προλάβει' και να ξεπεράσει τους καλύτερους από τους ανταγωνιστές της.

Με τον όρο 'επίδοση' εννοείται ο βαθμός κατά τον οποίο τα στελέχη και οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν τους οργανωσιακούς τους στόχους με αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα<sup>2</sup>.

Από τα παραπάνω διακρίνουμε ότι η τεχνική του *benchmarking* δεν είναι απλώς μια προσπάθεια αντιγραφής των διαδικασιών και πρακτικών άλλων επιχειρήσεων με εξαιρετικές επιδόσεις, αλλά μια συστηματική προσπάθεια εκμάθησης και προσαρμογής των καλύτερων διαδικασιών, σε αρμονία με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η εν λόγω τεχνική μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες σχεδόν τις λειτουργίες και τις υποστηρικτικές διαδικασίες μιας επιχείρησης, ενώ τα τελευταία χρόνια παρατηρείται σαφής τάση για αυξημένη εφαρμογή της συγκεκριμένης τεχνικής, με κύριο στόχο την επιβίωση και ανάπτυξη της κάθε επιχείρησης στην ανταγωνιστική οικονομία.

## 2.2 Ιστορική Αναδρομή

Οι πρώτες εφαρμογές της τεχνικής benchmarking εμφανίζονται στις αρχές της δεκαετίας του 1880, όταν η αμερικανική εταιρεία ραπτομηχανών Singer Sewing Machine ίδρυσε το πρώτο στον κόσμο εργοστάσιο μαζικής παραγωγής και το ενδιαφέρον κινήθηκε προς την από κοντά εξέταση της βιομηχανικής αυτής καινοτομίας. Πολλοί βιομήχανοι της εποχής εκείνης στις ΗΠΑ, φάνηκαν πρόθυμοι να μάθουν πώς θα μπορούσαν να εφαρμόσουν την καινούρια τεχνολογία στον δικό τους κλάδο και να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματά της.

Το 1912, ο Henry Ford, παρατηρώντας την κοπή κρέατος σ' ένα σφαγείο στο Σικάγο, (κάθε εργαζόμενος έκανε στη σειρά διαφορετικό έργο στα σφάγια που περνούσαν από μπροστά του), σκέφτηκε και δημιούργησε έξι μόλις μήνες αργότερα, την πρώτη βιομηχανική σειριακή γραμμή παραγωγής. Η καινοτόμα ιδέα του, που έφερε πραγματικά την επανάσταση στο χώρο της αυτοκινητοβιομηχανίας και της βιομηχανικής παραγωγής γενικότερα, δεν προήλθε από το περιβάλλον της αυτοκινητοβιομηχανίας, αλλά από μια τρίτη παραγωγική διαδικασία<sup>3</sup>.

Το 1980 το Massachusetts Institute of Technology διόρισε επιτροπή από ειδικούς εμπειρογνώμονες για να εξετάσει την κατάσταση της αμερικανικής βιομηχανίας. Το συμπέρασμα που προέκυψε από την σχετική έρευνα ήταν ότι οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις εξακολουθούν να έχουν ως κοινό χαρακτηριστικό “την έμφαση την οποία δίνουν στο ανταγωνιστικό *benchmarking*: δηλαδή στη σύγκριση της επίδοσης των προϊόντων τους καθώς και των διαδικασιών που χρησιμοποιούν με αυτά των εταιρειών που ηγούνται παγκοσμίως στον κλάδο τους”<sup>4</sup>.

## 2.3 Πότε ξεκίνησε το Benchmarking

Πολλές από τις μεγαλύτερες και περισσότερο επιτυχημένες ιαπωνικές επιχειρήσεις είναι γνωστές ως προς την ικανότητά τους στη συλλογή, επεξεργασία και αξιοποίηση πληροφοριών σχετικά με τους ανταγωνιστές του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται, τα προϊόντα ή τις πρακτικές τους. Παρ' όλα αυτά το benchmarking σαν ολοκληρωμένη τεχνική αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του '80 από την επιχείρηση Rank Xerox. Την περίοδο εκείνη η Rank Xerox αντιμετώπιζε αυξανόμενη ανταγωνιστική πίεση στις διεθνείς αγορές, η οποία συνοδευόταν με ραγδαία πτώση των μεριδίων αγοράς, με σοβαρά χρηματοοικονομικά προβλήματα, καθώς και με προβλήματα ελέγχου του συνολικού κόστους και της ποιότητας των προϊόντων<sup>5</sup>.

Για την αντιμετώπιση των παραπάνω δυσμενών συνθηκών, ελήφθη η απόφαση να σχεδιαστεί και να υλοποιηθεί ένα φιλόδοξο πρόγραμμα benchmarking, σχεδόν για το σύνολο των λειτουργιών της επιχείρησης. Το πρόγραμμα αυτό περιελάμβανε τη σύγκριση μεγάλου αριθμού δεικτών, συμπεριλαμβανομένων του κατά μονάδα κόστους της επιχείρησης έναντι των βασικών ανταγωνιστών, της ποιότητας και των λοιπών χαρακτηριστικών των προϊόντων. Η όλη διαδικασία ξεκίνησε με έρευνα σε βάθος της ικανοποίησης των καταναλωτών και της αντίδρασης των χρηστών ως προς τα προϊόντα της Xerox. Στη συνέχεια επιχειρήθηκε να συγκριθεί η ποιότητα των προϊόντων, υπηρεσιών και πρακτικών της επιχείρησης με αυτήν των κυριότερων Ιαπώνων ανταγωνιστών.

Αρχικά, το βασικό αντικείμενο ανάλυσης ήταν σχετικά εύκολα μετρήσιμα μεγέθη όπως το κόστος. Στη συνέχεια, και καθώς τα στελέχη απέκτησαν μεγαλύτερη εμπειρία με τη μέθοδο, επιχειρήθηκε η εξέταση πρακτικών και κρίσιμων παραγόντων που καθορίζουν το κατά πόσο τα διάφορα είδη κόστους που είναι αντικείμενο benchmarking είναι δυνατόν να επηρεαστούν από την επιχείρηση.

Η παραπάνω προσπάθεια εφαρμογής του benchmarking σαν βασική επιχειρησιακή φιλοσοφία είχε ως αποτέλεσμα τη δραματική μείωση του

κόστους, με ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, καθώς και τη σταδιακή μείωση του χρόνου ανάπτυξης νέων προϊόντων. Το τελικό αποτέλεσμα ήταν, σε λιγότερο από μια δεκαετία, η επιχείρηση να ανακτήσει τα μερίδια αγοράς της στις διεθνείς αγορές.

Η εμπειρία της Xerox την οδήγησε να υιοθετήσει το benchmarking σαν μια προσπάθεια που κάλυπτε το σύνολο της επιχείρησης και έγινε αναπόσπαστο μέρος της επιχειρησιακής της κουλτούρας, στην προσπάθεια επίτευξης καλύτερης ποιότητας και ανταγωνιστικής επιτυχίας. Έτσι, σήμερα τόσο τα στρατηγικά όσο και τα λειτουργικά προγράμματα της Xerox περιέχουν αναλύσεις benchmarking<sup>1</sup>, ενώ μερικές από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κόσμου π.χ. Eastman Kodak, GTE, General Motors, Motorola, AT&T, DuPont, Corning, NYNEX, Ford, έχουν αναπτύξει δικά τους προγράμματα benchmarking.

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι εκτός από τις επιχειρήσεις, οργανισμοί όπως κυβερνητικές αντιπροσωπείες, νοσοκομεία και πανεπιστήμια έχουν ανακαλύψει την αξία του benchmarking και την εφαρμόζουν για να βελτιώσουν τις διαδικασίες και τα συστήματα που χρησιμοποιούν. Επιπλέον, στο χώρο της βιομηχανίας υιοθετούνται τεχνικές benchmarking για να επιτευχθούν βελτιώσεις σε εξειδικευμένους τομείς, ενώ πρόσφατα, κρατικοί φορείς έχουν αρχίσει να ερευνούν τη χρήση των εν λόγω πρακτικών ως εργαλείο για τις διαδικασίες πολιτικής εφαρμογής, με εστίαση στα πλαίσια εργασίας που βρίσκονται κάτω από το επιχειρησιακό περιβάλλον και την οικονομία γενικότερα<sup>6</sup>.

## 2.4 Λόγοι για τη χρήση του Benchmarking

Ο κινέζος στρατηγός Sun Tzu συχνά ισχυριζόταν ότι: “εάν γνωρίζεις καλά τόσο τον αντίπαλό σου, όσο και τον ίδιο σου τον εαυτό, τότε δεν πρέπει να φοβάσαι την έκβαση εκατό μαχών”. Το γνωμικό αυτό έχει τύχει σημαντικής εφαρμογής στο χώρο των επιχειρήσεων. Με γνώμονα την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ανταγωνιστούν στην αγορά προσφέροντας ανώτερα προϊόντα, μειώνοντας το κόστος παραγωγής, βελτιώνοντας την ποιότητα, υιοθετώντας πιο επιτυχημένες στρατηγικές κλπ. Βασικός σκοπός του benchmarking είναι η ‘αποκρυπτογράφηση’ των στρατηγικών, πρακτικών και διαδικασιών των ανταγωνιστών, η ανίχνευση των δυνατών σημείων και των αδυναμιών τους, καθώς και η χρήση της πληροφόρησης αυτής για τη σχεδίαση των βημάτων που πρέπει να ακολουθηθούν ώστε να ξεπεραστούν οι ανταγωνιστές.

Στην περίπτωση που δεν ακολουθηθεί η παραπάνω διαδικασία, η επιχείρηση οδηγείται σε μειονεκτική θέση, αδυνατεί να προσαρμοστεί στο μεταβαλλόμενο, πολύπλοκο και αβέβαιο περιβάλλον και τελικά χάνει την ανταγωνιστικότητά της. Οι λόγοι που συντελούν στην επιδείνωση της κατάστασης είναι:

- Ø *Η απώλεια επαφής με τις πραγματικές ανάγκες των πελατών, που έχει ως συνέπεια την αποδυνάμωση της επιχείρησης σε θέματα ποιότητας των προϊόντων και εξυπηρέτησης των πελατών.*
- Ø *Η απώλεια επαφής με τους εργαζομένους, η αδυναμία εύρεσης τυχόν παραπόνων τους και τελικά η μείωση της παραγωγικότητας και η αύξηση των γενικών εξόδων στις βασικές δραστηριότητες, αλλά και στις δραστηριότητες υποστήριξης.*
- Ø *Η απώλεια επαφής με τους προμηθευτές, περιορίζοντας την ευκαιρία για την αξιοποίηση σημαντικών διασυνδέσεων και συνεργασιών με προμηθευτές σε θέματα σχετικά με την επιδιωκόμενη ποιότητα*

προϊόντων και υπηρεσιών, με τη συχνότητα και το μέγεθος παραγγελιών κτλ.

- Ø Η απώλεια επαφής με άλλα σημαντικά ενδιαφερόμενα μέρη για τις δραστηριότητες της επιχείρησης, όπως το κοινωνικό σύνολο, οι μέτοχοι κ.α.

Μέσω του Benchmarking πολλές 'προβληματικές' επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να αναζητήσουν τους λόγους για τη μειονεκτική θέση τους, να εντοπίσουν τις κύριες αιτίες υστέρησής τους και στη συνέχεια να προχωρήσουν στην αναδιάρθρωση πολλών δραστηριοτήτων τους με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας. Ταυτόχρονα, έγινε εφικτή η μείωση των γενικών εξόδων, που απέκρυπταν τη μεγάλη σπατάλη πόρων και τη σοβαρή δυσκαμψία προσαρμογής της επιχείρησης στις επικρατούσες συνθήκες της αγοράς. Στον πίνακα 1 παρουσιάζονται οι διαφορές και τα αποτελέσματα στη λειτουργία μιας επιχείρησης με ή χωρίς τη χρήση του benchmarking<sup>7</sup>.



## Πίνακας 1- Διαφορές και αποτελέσματα στη λειτουργία μιας επιχείρησης με ή χωρίς τη χρήση του Benchmarking

### Χωρίς Benchmarking

---

#### Στον προσδιορισμό αναγκών των πελατών

- Οι ανάγκες των πελατών προσδιορίζονται με γνώμονα την πείρα ή τη διαίσθηση των στελεχών, με αβέβαιο βαθμό σωστής διάγνωσης και ανταπόκρισης.

#### Στην αποτελεσματικότητα των στόχων

- Έλλειψη εστίασης σε εξωτερικούς παράγοντες με τάση αντίδρασης σε αλλαγές.
- Υστέρηση προσαρμογής σε τάσεις του κλάδου.
- Επιδίωξη οριακών αλλαγών με βάση άμεσα ιστορικά δεδομένα.

#### Στην ανάπτυξη κατάλληλων μετρήσεων προόδου

- Διεκπεραίωση έργων υποκειμενικής ή προσωπικής εκτίμησης.
- Ελλιπής κατανόηση ισχυρών πλεονεκτημάτων και αδυναμιών.
- Επιλογή εύκολων σε αποδοχή και εφαρμογή λύσεων.

#### Συγκρισιμότητα δράσεων με πρακτικές κλάδου

- Εστίαση σε εσωτερικά θέματα.
- Βαθμιαία εξελικτική πορεία.
- Αποδοχή μέτριων επιδόσεων.
- Περιορισμένη αφοσίωση σε στόχους.
- Διστακτικότητα αποδοχής πιο αποτελεσματικών μεθόδων.
- Περιορισμένος αριθμός λύσεων.
- Πολιτική αντιγραφής των ανταγωνιστών.

### Με χρήση του Benchmarking

---

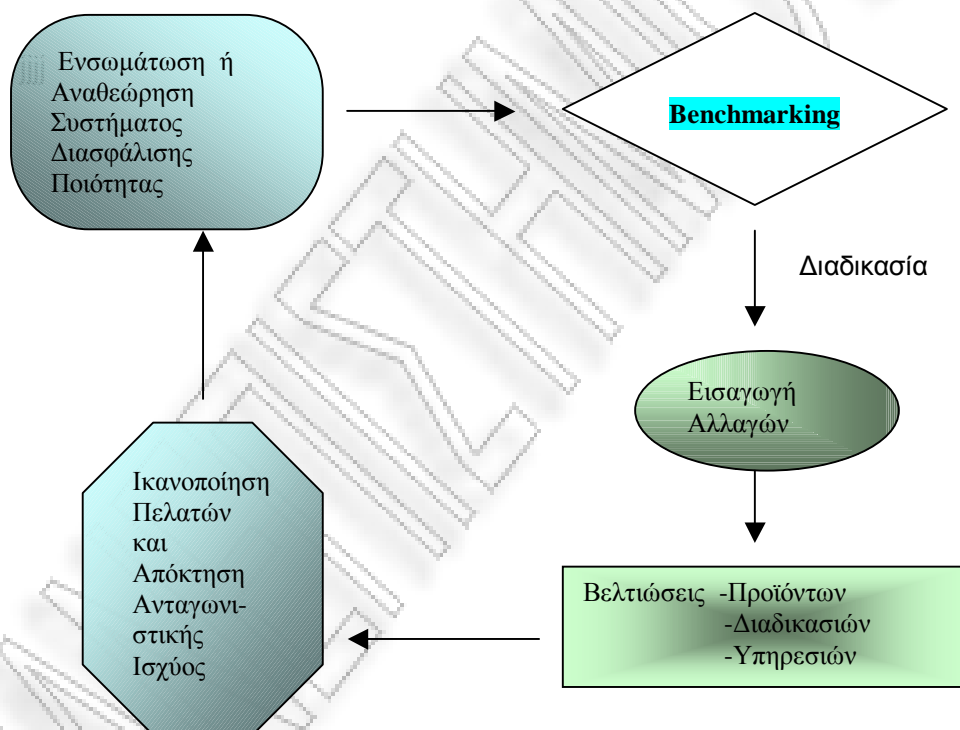
- Οι ανάγκες των πελατών προσδιορίζονται με γνώμονα την αντικειμενική γνώση των τάσεων στην αγορά και με βελτιωμένη αξιοπιστία.

- Βασισμένοι σε πραγματικά παραδείγματα.
- Αυξημένη αντικειμενικότητα και αξιοπιστία.
- Πρωτοπορία στον κλάδο με προληπτική προοπτική και δράση σε μεταβολές.
- Επιδίωξη σημαντικών αλλαγών με βάση πραγματικές επιτυχίες τρίτων.

- Αντιμετώπιση σοβαρών προβλημάτων.
- Κατανόηση γνήσιων επιθυμητών αποτελεσμάτων.
- Επιλογή λύσεων με βάση πρακτικές υπεροχής.

- Σαφής κατανόηση χαρακτηριστικών ανταγωνισμού.
- Δραστικές εφικτές βελτιώσεις.
- Αναζήτηση επιδόσεων υπεροχής.
- Υψηλός βαθμός αφοσίωσης σε στόχους.
- Προληπτική αναζήτηση καλύτερων μεθόδων.
- Διαμόρφωση εναλλακτικών λύσεων
- Πολιτική να ξεπεραστούν οι ανταγωνιστές.

Η αναγκαιότητα της εφαρμογής τεχνικών Benchmarking κρίνεται επιτακτική για την πραγματοποίηση σημαντικών αλλαγών και βελτιώσεων στις χρησιμοποιούμενες διαδικασίες και στα προσφερόμενα αγαθά και υπηρεσίες, με στόχο την καλύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις του πελάτη. Ταυτόχρονα, η μελέτη των ανταγωνιστικών στρατηγικών άλλων επιχειρήσεων παρέχει σημαντικά δεδομένα για τη διαμόρφωση της ακολουθούμενης στρατηγικής. Ακολουθώντας την αναφερόμενη τεχνική ανάπτυξης, η επιχείρηση κατανοεί πλήρως το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και επιτυγχάνει την απόκτηση και τη διατήρηση ανταγωνιστικής ισχύος μέσω της ανωτερότητας της απόδοσης και της επίτευξης ποιοτικών αποτελεσμάτων. Στο σημείο αυτό απαραίτητη κρίνεται η δημιουργία και η ενσωμάτωση κατάλληλου συστήματος διασφάλισης της ποιότητας. Σχετικό είναι το διάγραμμα 1<sup>8</sup>:



Διάγραμμα 1: Αντικειμενικός σκοπός του Benchmarking

## 2.5 Γενικές Κατηγορίες Benchmarking

Από τα πρώτα στάδια εφαρμογής πρακτικών benchmarking έχουν προταθεί από διαφορετικούς αναλυτές εναλλακτικά συστήματα κατηγοριοποίησης των εν λόγω τεχνικών. Θεωρώντας ως δεδομένο το γεγονός ότι κάθε κατηγορία έχει τα δικά της πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν εκείνες τις κατηγορίες benchmarking που υποβοηθούν στην προώθηση της ευρύτερης πολιτικής και συντελούν στη διατύπωση ποικίλων και συγκεκριμένων στόχων που σε μετέπειτα στάδια θα μεταφραστούν σε ατομικά προγράμματα δράσης. Η κατηγοριοποίηση που ακολουθεί βασίζεται σε τρία διαφορετικά κριτήρια και περιλαμβάνει έντεκα κατηγορίες benchmarking<sup>9</sup>.

Έχοντας ως κριτήριο κατηγοριοποίησης το σημείο αναφοράς στο οποίο βασίζονται οι συγκρίσεις και η εξαγωγή συμπερασμάτων, έχουμε τις παρακάτω κατηγορίες benchmarking:

1. **Εσωτερικό (Internal):** Περιλαμβάνει την εφαρμογή τεχνικών Benchmarking μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών και αποτελεί μια από τις πιο απλές μορφές σύγκρισης, εφόσον οι περισσότερες επιχειρήσεις εφαρμόζουν παρόμοιες διαδικασίες στην εσωτερική τους οργάνωση. Αντικείμενο σύγκρισης είναι συνήθως κάποιο προϊόν, υπηρεσία ή κάποια συγκεκριμένη λειτουργία. Το άμεσο όφελος που προκύπτει από την εφαρμογή της συγκεκριμένης τεχνικής είναι η αναγνώριση των πιο αποτελεσματικών πρακτικών σε χρόνο και κόστος και η μεταφορά τους σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι η αποκλειστική χρήση του εσωτερικού benchmarking χωρίς το συνδυασμό του με τα οφέλη άλλων τεχνικών μπορεί να αποβεί επιζήμια, εκτός αν χρησιμοποιηθεί ως βάση για την εφαρμογή εξωτερικού benchmarking σε μετέπειτα στάδια ωρίμανσης της επιχείρησης.

2. **Ανταγωνιστών (Competitor):** Περιλαμβάνει τη σύγκριση συγκεκριμένων πρακτικών με τις αντίστοιχες που εφαρμόζουν αποτελεσματικότερα οι ανταγωνιστές, με στόχο την αντιγραφή τους. Η σύγκριση αυτή μπορεί να περιλαμβάνει γενικές διαδικασίες ή υπηρεσίες, συγκεκριμένα μέτρα σχεδιασμού των προϊόντων, επιχειρηματικές διεργασίες ή διοικητικές μεθόδους<sup>10</sup>. Οι εν λόγω συγκρίσεις συχνά είναι δύσκολο να ολοκληρωθούν, εφόσον οι ανταγωνιστές δεν αποκαλύπτουν πάντα τους παράγοντες-κλειδιά, στους οποίους στηρίζεται η επιτυχία τους. Γι' αυτόν το λόγο το "competitor benchmarking" είναι καλύτερα να εφαρμόζεται στις περιπτώσεις συμπράξεων ή συνεταιρισμών, όπου τα ενδιαφερόμενα μέρη ανταλλάσσουν χρήσιμες πληροφορίες και αποκομίζουν τα αντίστοιχα οφέλη. Ταυτόχρονα, προκειμένου να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα, μπορεί να διορισθεί ένας εξωτερικός αντιπρόσωπος εξειδικευμένος στην οργάνωση της όλης διαδικασίας, με στόχο τη συλλογή χρήσιμων πληροφοριών και την εφαρμογή τεχνικών brainstorming.
3. **Κλαδικό (Industry):** Το industry benchmarking παρουσιάζει πολλά κοινά στοιχεία με το competitor benchmarking. Το στοιχείο που διαφοροποιεί τις δύο κατηγορίες είναι ότι στην πρώτη μεταξύ των συγκρινόμενων μερών λαμβάνουν μέρος και μη ανταγωνιστές της ενδιαφερόμενης επιχείρησης. Έτσι, η σύγκριση πραγματοποιείται πάνω σε παρόμοια μέτρα που εφαρμόζουν εταιρείες του ίδιου βιομηχανικού κλάδου και ακολουθεί υιοθέτηση κοινών χαρακτηριστικών, σχετικών με την τεχνολογία ή τις τάσεις της αγοράς. Επειδή στην όλη διαδικασία δε λαμβάνουν μέρος ανταγωνιστές, οι συμμετέχοντες είναι πρόθυμοι να μοιραστούν τα μυστικά της επιτυχίας τους, ενώ το μόνο πρόβλημα που μπορεί να παρουσιαστεί είναι η άρνηση συμμετοχής από επιχειρήσεις που έχουν πλεόνασμα σχετικών στοιχείων, λόγω χρόνιας εφαρμογής τεχνικών benchmarking.
4. **Γενικό (Generic):** Εστιάζεται στην εύρεση άριστων πρακτικών ανεξάρτητα από το βιομηχανικό κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Περιλαμβάνει:
- Συγκρίσεις με άλλους οργανισμούς για τον προσδιορισμό στρατηγικών που θα συντελέσουν στη βελτίωση του ίδιου του οργανισμού.

- Προσδιορισμό των καλύτερων πρακτικών και εφαρμογή τους στον οργανισμό.

Μέσω του generic benchmarking οι επιχειρήσεις μπορούν να πιστοποιήσουν πόσο καλά πρέπει να αποδώσουν για να επιτύχουν την ‘καλύτερη πρακτική’ και να παρακινήσουν το προσωπικό της εταιρείας προς την αναζήτηση φιλοδοξών και καινοτόμων σχεδίων βελτίωσης.

**5. Παγκόσμιο (Global):** Περιλαμβάνει συγκρίσεις με οργανισμούς των οποίων η γεωγραφική τοποθεσία βρίσκεται εκτός των συνόρων της χώρας στην οποία εδρεύει η ενδιαφερόμενη επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα να υιοθετηθούν πολιτικές που εφαρμόζουν οργανισμοί σε άλλα κράτη.

Με κριτήριο το αντικείμενο της σύγκρισης, οι κατηγορίες Benchmarking που διαμορφώνονται είναι οι ακόλουθες:

**1. Διαδικασιών (Process):** Σε αυτή την κατηγορία πραγματοποιείται σύγκριση παραπλήσιων διαδικασιών σε ανομοιογενείς επιχειρήσεις. Παραδείγματα τέτοιων διαδικασιών αποτελούν η διαχείριση παραπόνων των πελατών, οι διαφημιστικές εκστρατείες, η λήψη και διεκπεραίωση παραγγελιών, οι μέθοδοι στρατολόγησης προσωπικού ή η μεθοδολογία που ακολουθείται κατά το στρατηγικό σχεδιασμό<sup>11</sup>. Αν και θεωρείται σχετικά αποτελεσματική μέθοδος, είναι δύσκολο να εφαρμοστεί καθώς απαιτεί σε βάθος κατανόηση τόσο ολόκληρης της διαδικασίας, όσο και των επιμέρους διεργασιών. Συχνά εκτός από τις διαδικασίες, οι οργανισμοί συγκρίνουν και την επίδοση. Κύριο στόχο αποτελεί ο προσδιορισμός του πώς άλλοι οργανισμοί επιτυγχάνουν την αποτελεσματικότητα, την ανώτερη ποιότητα, τη μείωση του κόστους, την εισαγωγή βελτιώσεων και καινοτομιών και κατά συνέπεια τη βελτίωση των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων.

**2. Λειτουργικό (Functional)<sup>12</sup>:** Αποτελεί μια εφαρμογή του process benchmarking, καθώς περιλαμβάνει τη σύγκριση συγκεκριμένων επιχειρηματικών λειτουργιών μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων του

ίδιου βιομηχανικού κλάδου. Συγκεκριμένα, αφορά τη συγκριτική αξιολόγηση των λειτουργιών, των διαδικασιών, των δομών, των συστημάτων, του κλίματος, της κουλτούρας και των δεικτών αποδοτικότητας-παραγωγικότητας.

Ένα κοινό χαρακτηριστικό του functional benchmarking και του generic benchmarking είναι ότι παράγουν την ύψιστη χρησιμότητα όταν συνδυαστούν με το process benchmarking. Και αυτό γιατί η σύγκριση μετρήσεων απόδοσης και στρατηγικών αποφάσεων πολύ διαφορετικών επιχειρήσεων δεν αποδίδει χρήσιμα αποτελέσματα. Μελέτες έχουν δείξει ότι καλύτερη πρακτική είναι ο συνδυασμός των αποτελεσμάτων του process benchmarking με αυτά άλλων επιχειρήσεων από διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους (functional benchmarking ή generic benchmarking).

**3. Επίδοσης (Performance)<sup>13</sup>:** Διευκολύνει τα διευθυντικά στελέχη στην εκτίμηση της ανταγωνιστικής ισχύος της επιχείρησης, μέσω της σύγκρισης των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Αντικείμενο της σύγκρισης αποτελούν οι όροι διαμόρφωσης των τιμών, η ποιότητα, η ταχύτητα εξυπηρέτησης, η αξιοπιστία της επιχείρησης και άλλα τεχνικά χαρακτηριστικά. Οι βιομηχανίες παραγωγής ηλεκτρονικών υπολογιστών, αυτοκινήτων, φωτοτυπικών μηχανημάτων και οι επιχειρήσεις παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών εφαρμόζουν το performance benchmarking ως ένα καθιερωμένο και πολύ χρήσιμο εργαλείο.

**5. Στρατηγικό (Strategic)<sup>14</sup>:** Αφορά τη σύγκριση των βασικών στρατηγικών της επιχείρησης με αυτές που χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστές και την αναγνώριση των κυριότερων αλλαγών που θα πρέπει να υιοθετηθούν προκειμένου να προκύψει μια επιτυχημένη και αποτελεσματική στρατηγική.

Τα κυριότερα ερωτήματα που πρέπει να τεθούν είναι:

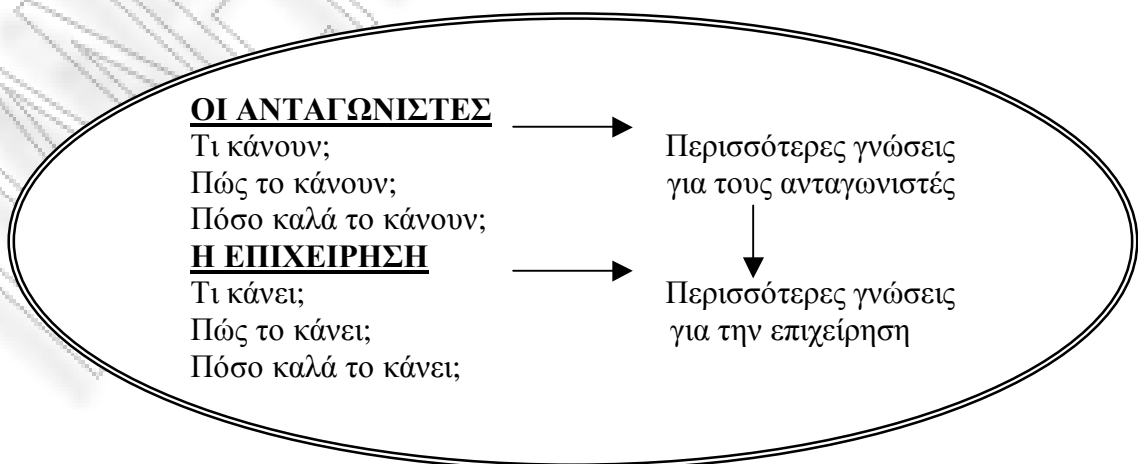
- Σε ποια τμήματα της αγοράς εστιάζουν οι ανταγωνιστές;
- Τι είδους στρατηγικές εφαρμόζουν οι ανταγωνιστές στα διάφορα τμήματα της αγοράς;
- Ποιες είναι οι επενδυτικές πολιτικές των ανταγωνιστών;

- Σε ποιες λειτουργίες εντοπίζονται τα ισχυρά και αδύναμα σημεία των ανταγωνιστών;

Από τη στιγμή που θα βρεθούν οι απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να εντοπίσει τα κύρια στοιχεία των στρατηγικών των ανταγωνιστών που συνεισφέρουν περισσότερο στην επίτευξη υψηλότερων αποδόσεων. Συχνά το benchmarking φέρνει στο φως στοιχεία των ανταγωνιστών που έχουν διαφύγει της προσοχής της επιχείρησης.

Τέλος, με κριτήριο το σκοπό της διαδικασίας, το benchmarking κατηγοριοποιείται σε:

**1.Ανταγωνιστικό (Competitive)<sup>15</sup>:** Περιλαμβάνει τη σύγκριση των διαδικασιών, των προϊόντων και των υπηρεσιών με αυτά των ανταγωνιστών, με στόχο τη βελτίωση ώστε να αποκτηθεί ηγετική θέση στον κλάδο, ή στη χειρότερη περίπτωση να ξεπεραστούν οι ανταγωνιστές. Αποτελεί την δυσκολότερη ως προς την εφαρμογή κατηγορία benchmarking, καθώς οι ανταγωνιστές συνήθως δεν είναι πρόθυμοι να αποκαλύψουν τα μυστικά της επιτυχίας τους. Έτσι, η συλλογή πληροφοριών είναι ιδιαίτερα δύσκολη και χρονοβόρα και απαιτεί προσεκτική ανάλυση ώστε να εξαχθούν τα σωστά συμπεράσματα. Το διάγραμμα 2 αποτελεί μια συνοπτική απεικόνιση του ανταγωνιστικού benchmarking όπως εφαρμόστηκε στη Xerox:



Διάγραμμα 2: Ανταγωνιστικό Benchmarking (Xerox Corp)

**2. Συνεργατικό (Collaborative)<sup>16</sup>:** Το collaborative benchmarking δεν έχει ανταγωνιστική φύση όπως το competitive benchmarking και στοχεύει στη δημιουργία κλίματος συνεργασίας προς κοινό όφελος. Μια ομάδα επιχειρήσεων ανταλλάσσει γνώσεις και πληροφορίες για μια συγκεκριμένη δραστηριότητα με στόχο όλοι οι συμμετέχοντες να μάθουν κάτι καινούριο. Συχνά λαμβάνει μέρος ένα τρίτο πρόσωπο που βοηθάει στο συντονισμό, τη συλλογή και τη διανομή δεδομένων.

Έχοντας αναφέρει τις κυριότερες κατηγορίες benchmarking, πρέπει να τονιστεί ότι οι επιχειρήσεις είναι απαραίτητο να λάβουν κάποια μέτρα για την επιλογή των πρακτικών που θα ακολουθήσουν. Συγκεκριμένα, χρειάζεται να συνυπολογίζουν βασικούς παράγοντες, όπως το κατά πόσο εξαρτώνται από άλλες επιχειρήσεις, τον αριθμό των οργανισμών που συμμετέχουν στην εφαρμογή τεχνικών benchmarking, την ύπαρξη κλίματος εμπιστοσύνης, καθώς και τις αποφάσεις στρατηγικής σημασίας που επηρεάζουν τις τελικές αποφάσεις.

Ο πίνακας 2 περιλαμβάνει συνοπτικά τις προαναφερθείσες κατηγορίες benchmarking:



**Πίνακας 2 – Κατηγορίες Benchmarking**

<b>Κριτήριο Κατηγοριοποίησης</b>	<b>Κατηγορία</b>	<b>Αντικείμενο</b>
<b>Σημείο Αναφοράς</b>	<b>Internal</b>	Οι συγκρίσεις γίνονται μεταξύ των τμημάτων της ίδιας επιχείρησης σε θέματα επίδοσης παρόμοιων επιχειρηματικών μονάδων ή διαδικασιών.
	<b>Competitor</b>	Οι συγκρίσεις γίνονται με τις πρακτικές που εφαρμόζουν οι ανταγωνιστές.
	<b>Industry</b>	Οι συγκρίσεις γίνονται με ανταγωνιστές και μη ανταγωνιστές από τον ίδιο κλάδο.
	<b>Generic</b>	Οι συγκρίσεις γίνονται με οργανισμούς που επεκτείνονται πέρα από τα όρια του συγκεκριμένου κλάδου.
	<b>Global</b>	Οι συγκρίσεις γίνονται με οργανισμούς που η γεωγραφική τους τοποθεσία επεκτείνονται πέρα από τα όρια της χώρας στην οποία εδρεύει η αρχική επιχείρηση.
<b>Αντικείμενο Σύγκρισης</b>	<b>Process</b>	Οι επιχειρήσεις συγκρίνουν ξεχωριστές διαδικασίες και λειτουργικά συστήματα.
	<b>Functional</b>	Πραγματοποιείται σύγκριση μιας συγκεκριμένης λειτουργίας δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων.
	<b>Performance</b>	Συγκρίνεται η απόδοση έναντι συμφωνηθέντων μέτρων επίδοσης, όπως οι όροι τιμολόγησης, η ταχύτητα εξυπηρέτησης, η αξιοπιστία κτλ.
<b>Σκοπός Διαδικασίας</b>	<b>Strategic</b>	Περιλαμβάνει την εκτίμηση ζητημάτων στρατηγικής σημασίας παρά λειτουργικής.
	<b>Competitive</b>	Εφαρμόζεται με πρότυπο τον καλύτερο ανταγωνιστή με στόχο την επίτευξη επιχειρηματικής τελειότητας.
	<b>Collaborative</b>	Πραγματοποιούνται συγκρίσεις με άλλες επιχειρήσεις που στοχεύουν στη δημιουργία κλίματος συνεργασίας προς κοινό όφελος.

## 2.5.1 Σύγκριση Benchmarking Επίδοσης (Performance Benchmarking) και Benchmarking Διαδικασιών (Process Benchmarking)

Στον πίνακα 3 παρουσιάζονται οι βασικότερες διαφορές μεταξύ του Performance Benchmarking και του Process Benchmarking<sup>17</sup>:

Πίνακας 3 – Διαφορές Performance Benchmarking και Process Benchmarking

	<b>Performance Benchmarking</b>	<b>Process Benchmarking</b>
<i>Είδος Σύγκρισης</i>	Συγκρίνει μόνο την επίδοση.	Συγκρίνει τη διαδικασία (πώς γίνονται τα πράγματα) και την επίδοση (πόσο καλά γίνεται η διαδικασία).
<i>Βαθμός Εστίασης</i>	Συγκρίνει διάφορους δείκτες επίδοσης. Οι δείκτες αυτοί θα μπορούσαν να μετρήσουν την επίδοση μόνο μιας διαδικασίας, αλλά συχνά καλύπτουν ένα ευρύτερο φάσμα διαδικασιών.	Πάντα συγκρίνει μια διαδικασία.
<i>Επιλογή Συνεργατών Αξιολόγησης</i>	Η πιο πετυχημένη προσέγγιση είναι η επιλογή των συνεργατών αξιολόγησης, μόλις αποφασιστούν οι κύριες παράμετροι του προγράμματος.	Δεν ενδείκνυται να επιλεγούν οι συνεργάτες αξιολόγησης πριν να γίνει μια λεπτομερή ανάλυση των διαδικασιών του οργανισμού-ιδιαίτερα αν στόχος είναι η καλύτερη πρακτική.
<i>Τρόπος Σύγκρισης</i>	Με την κυκλοφορία μιας έκθεσης που περιέχει τα στοιχεία όλων των συνεργατών. Η έκθεση αυτή είναι διαθέσιμη σε κάθε ένα συνεργάτη και παρέχει στοιχεία για ένα προκαθορισμένο σύνολο δεικτών απόδοσης.	Ο καλύτερος τρόπος σύγκρισης είναι μέσω φυσικών επισκέψεων στις θέσεις των συνεργατών της επιχείρησης.
<i>Εμπιστευτικότητα της ταυτότητας των συνεργατών και των ανταλλασσόμενων πληροφοριών</i>	Η ταυτότητα των συνεργατών ως ομάδα είναι γενικά γνωστή, αλλά τα στοιχεία του κάθε συνεργάτη στην τελική έκθεση μπορούν να μην αποκαλυφθούν. Με αυτόν τον τρόπο, αν οι συνεργάτες είναι ανταγωνιστές, οι κοινές πληροφορίες παραμένουν εμπιστευτικές.	Επειδή η ταυτότητα των συνεργατών αξιολόγησης είναι γνωστή, είτε συμμετέχουν ανταγωνιστές είτε όχι, οι πληροφορίες που μοιράζονται δεν είναι απόρρητες.
<i>Τελική έκβαση από την ανάλυση των συμπερασμάτων</i>	Αποφάσεις σχετικά με προγράμματα Process Benchmarking, εσωτερικής απόδοσης ή προγράμματα εισαγωγής βελτιώσεων.	Αποφάσεις για το αν θα πρέπει να εφαρμοστούν βελτιώσεις στη διαδικασία που αξιολογήθηκε με το Benchmarking.

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα, προκύπτουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του performance και του process benchmarking. Συγκεκριμένα, το performance benchmarking αποτελεί χρήσιμο τρόπο αναγνώρισης της θέσης του οργανισμού σε σχέση με τους ανταγωνιστές, προσδιορίζοντας το υπάρχον χάσμα και εντοπίζοντας το σημείο όπου υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη για βελτίωση. Το βασικότερο μειονέκτημα της εν λόγω πρακτικής είναι ότι δεν προσδιορίζονται οι διαδικασίες που οδηγούν στη βελτίωση της επίδοσης, ενώ η ερμηνεία των αποτελεσμάτων συχνά είναι δύσκολη και χρονοβόρα. Από την άλλη πλευρά, το process benchmarking υπερτερεί στο ότι περιγράφει λεπτομερώς τη διαδικασία εισαγωγής βελτιώσεων και το μέγεθος αυτών, ενώ οι διαφορές μεταξύ των συγκρινόμενων οργανισμών είναι ευκολότερο να ερμηνευτούν. Ο μόνος κίνδυνος της όλης διαδικασίας είναι η πιθανότητα επιλογής ακατάλληλων συνεργατών στην περίπτωση που ο οργανισμός δεν έχει καθορίσει σαφώς το αντικείμενο αξιολόγησης.

Με βάση τα παραπάνω, για την επίτευξη ουσιαστικότερων αποτελεσμάτων χρειάζεται να συνδυάζεται το performance benchmarking με το process benchmarking για να εξετάζεται όχι μόνο η διαδικασία βελτίωσης του οργανισμού, αλλά και το ποσό αυτής.

### **2.5.2 Σύγκριση Λειτουργικού (Functional) Benchmarking και Στρατηγικού (Strategic) Benchmarking**

Ανάλογα με το είδος της ανάλυσης που θα εφαρμοστεί, το benchmarking κατηγοριοποιείται σε λειτουργικό (functional) και σε στρατηγικό (strategic).

Το **functional benchmarking** στοχεύει σε προγράμματα δράσης που θα έχουν αποτέλεσμα στη βραχυχρόνια περίοδο και εξετάζει στις εξής δύο γενικές κατηγορίες μεταβλητών επίδοσης:

- *Μεταβλητές κόστους*, όπως π.χ. η αποτελεσματικότητα της εργασίας, τα επίπεδα αμοιβών, τα γενικά και διοικητικά έξοδα, κτλ.

- *Μεταβλητές διαφοροποίησης*, όπως οι μεταβλητές που μετρούν το βαθμό ικανοποίησης των πελατών με βάση τα όσα προσφέρει η επιχείρηση στην αγορά. Οι μεταβλητές διαφοροποίησης περιλαμβάνουν παράγοντες όπως το εύρος της γραμμής παραγωγής, την ποιότητα των προϊόντων, το επίπεδο και την ποιότητα των υπηρεσιών, την εικόνα, καθώς και τη συνολική ικανοποίηση των πελατών.

Στο **strategic benchmarking** από την άλλη πλευρά, το οποίο στοχεύει σε προγράμματα δράσεως που αποσκοπούν σε μακροχρόνια αποτελέσματα, η ανάλυση περιλαμβάνει τη μέτρηση των καλύτερων στην τάξη επιχειρήσεων σε όρους των παρακάτω μεταβλητών:

- *Χρηματοοικονομική επίδοση*, στην οποία περιλαμβάνονται το μερίδιο της αγοράς, το μέγεθος των πωλήσεων, η δυνατότητα επίτευξης κέρδους, κλπ.
- *Στρατηγική της επιχείρησης*, στην οποία περιλαμβάνονται τόσο η γενική στρατηγική της επιχείρησης όσο και η στρατηγική για κάθε μια από τις ποικίλες λειτουργικές περιοχές της. Συσχετίζοντας τις διάφορες στρατηγικές με τη χρηματοοικονομική επίδοση, η διαδικασία του benchmarking αναγνωρίζει τις στρατηγικές εκείνες, οι οποίες είναι περισσότερο κατάλληλες για την επίτευξη του επιθυμητού οικονομικού αποτελέσματος σε μακροπρόθεσμη προοπτική.

### 2.5.3 Κατηγορίες Benchmarking ανάλογα με τον τομέα εφαρμογής τους

Για την καλύτερη κατανόηση του benchmarking, είναι χρήσιμο να κατηγοριοποιηθεί ανάλογα με την εφαρμογή του στην επιχείρηση, στο δημόσιο τομέα, στα πλαίσια των συνθηκών εργασίας καθώς και σε τομεακό επίπεδο<sup>8</sup>. Η εφαρμογή του benchmarking στα παραπάνω επίπεδα περιλαμβάνει τους ίδιους φορείς: δημόσιες αρχές, βιομηχανικές επιχειρήσεις και ατομικές επιχειρήσεις, ενώ οι ρόλοι των παραπάνω φορέων διαφέρουν, ανάλογα με το επίπεδο εφαρμογής. Έτσι, σε επιχειρηματικό επίπεδο, η ατομική επιχείρηση είναι στο επίκεντρο, ενώ στο benchmarking του δημοσίου τομέα και πλαισίων εργασίας,

οι δημόσιες αρχές παίρνουν το προβάδισμα. Τέλος, σε τομεακό επίπεδο, η πρωτοβουλία πρέπει να εναπόκειται στις βιομηχανικές ενώσεις.

### 2.5.3.1 Επιχειρηματικό (Enterprise) Benchmarking

Σε επιχειρηματικό επίπεδο, το benchmarking αποτελεί σημαντικό εργαλείο για τις διοικητικές αποφάσεις στρατηγικής σημασίας. Η όλη προσπάθεια είναι προσανατολισμένη προς τη συνεχή βελτίωση, μέσω του προσδιορισμού και της προσαρμογής της καλύτερης πρακτικής σε επίπεδο διαδικασίας, οργάνωσης και διαχείρισης, οδηγώντας ταυτόχρονα σε αυξανόμενη ανταγωνιστικότητα. Το επιχειρηματικό benchmarking μπορεί να εφαρμοστεί ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης, ενώ τα καλύτερα παραδείγματα πρακτικής βρίσκονται συχνά έξω από τον τομέα της βιομηχανίας στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Κατά συνέπεια, δεν είναι απαραίτητο ούτε επιθυμητό να περιοριστεί το benchmarking στις επιχειρήσεις ανταγωνιστών.

Η εφαρμογή του επιχειρηματικού benchmarking περιλαμβάνει τρία στάδια, όπως διευκρινίζονται στο διάγραμμα 3:

			Top Class
			Διαδικασιών
		Ολιστικό	
<b>Benchmarking</b>	Διαγνωστικό		
<b>Στάδιο ωρίμανσης της επιχείρησης</b>	Αρχικό στάδιο	Ενδιάμεσο στάδιο	Στάδιο Ωρίμανσης

Διάγραμμα 3: Στάδια εφαρμογής του επιχειρηματικού benchmarking

Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα, αρχικά εφαρμόζεται το *διαγνωστικό benchmarking* για να διερευνηθεί η σχετική απόδοση των διαφορετικών λειτουργιών στην επιχείρηση. Αυτή η διαγνωστική φάση είναι κανονικά μιας σύντομης διάρκειας ανάλυση και συνήθως βασίζεται σε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο συμπληρώνεται από ηγετικό στέλεχος με στόχο να εκτιμηθεί η επίδοση της επιχείρησης σε σχέση με ένα σύνολο επιχειρησιακών κριτηρίων.

Στο δεύτερο στάδιο, το *ολιστικό benchmarking*, περιλαμβάνει την εξέταση του συνόλου της επιχείρησης και χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει τις κύριες περιοχές εισαγωγής βελτιώσεων. Προχωρεί σε μεγαλύτερο 'βάθος' από τη διαγνωστική φάση καθώς απευθύνεται σε όλους τους τομείς της επιχείρησης, εξετάζει πληροφορίες σχετικές με την επίτευξη ποιότητας σε συστήματα ή διαδικασίες και παρέχει ποσοτικές πληροφορίες βασισμένες σε τάσεις και αναλογίες.

Αυτή η διαγνωστική-ολιστική προσέγγιση παρέχει μια σχετικά απλή εισαγωγή στο *benchmarking*. Προσφέρει δομημένη, οικονομικώς αποδοτική ανατροφοδότηση και απαιτεί μόνο ένα ελάχιστο των πόρων για να εφαρμοστεί. Οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν την επίδοσή τους, με τον προσδιορισμό των κρίσιμων ικανοτήτων, των ισχυρών σημείων και των αδυναμιών τους και έπειτα να χρησιμοποιήσουν τα αποτελέσματα από την 'καλύτερη πρακτική' για την εισαγωγή των απαραίτητων βελτιώσεων.

Στο τρίτο, ώριμο στάδιο, η επιχείρηση προχωρά στο *process benchmarking*, που επιδιώκει τη βελτίωση συγκεκριμένων διαδικασιών, προκειμένου να επιτευχθεί η παγκοσμίως ποιότητας επίδοση. Το *process benchmarking* διευθύνεται από τις ομάδες προγράμματος. Το πρώτο βήμα είναι να εντοπιστεί μια διαδικασία ή μια σειρά διαδοχικών διαδικασιών για μελέτη. Ακολουθεί ο προσδιορισμός ενός συνεργάτη *benchmarking* με την ανώτερη επίδοση στη διαδικασία που εξετάζεται και μελετάται η διαδικασία υψηλής απόδοσης του συνεργάτη. Με αυτόν τον τρόπο ορίζεται το χάσμα επίδοσης μεταξύ των συνεργατών, γίνονται κατανοητά τα στοιχεία που έχουν οδηγήσει σε ανώτερη επίδοση και τέλος αποφασίζεται η εφαρμογή προγραμμάτων βελτίωσης.

Το *top class benchmarking* βοηθά μια επιχείρηση να εντοπίσει τις καινοτόμες λύσεις και να τις εισάγει στις εσωτερικές λειτουργίες της. Όταν εφαρμόζεται σωστά ενθαρρύνει μια κουλτούρα εκμάθησης στην οποία η γνώση μοιράζεται και υπάρχει μια συνεχής προσπάθεια για μεγαλύτερη κατανόηση. Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για να πετύχει βελτίωση της επίδοσης σε λειτουργίες λιγότερο εμφανών τμημάτων μέσα στην επιχείρηση που δε δέχονται εύκολα την ανταγωνιστική πίεση. Παραδείγματα πιθανών αποτελεσμάτων της χρήσης του

top class benchmarking αποτελούν: νέες ή βελτιωμένες διαδικασίες με συντομότερους χρόνους υλοποίησης, τυποποίηση των δραστηριοτήτων, ανάπτυξη καναλιών επικοινωνίας ή εργασία σε ομάδες.

### 2.5.3.2 Benchmarking Δημόσιου Τομέα (Public Sector Benchmarking)

Το *benchmarking* δημόσιου τομέα περιλαμβάνει τα ίδια στάδια με το επιχειρηματικό benchmarking, αρχίζοντας με διάγνωση και προχωρώντας από το ολιστικό στάδιο στο process benchmarking. Εντούτοις, οι στόχοι ενός δημόσιου οργανισμού μπορεί να διαφέρουν από εκείνους μιας επιχείρησης, με αποτέλεσμα η οφειλόμενη προσοχή να πρέπει να δοθεί στον προσδιορισμό των κατάλληλων δεικτών. Οι δείκτες αυτοί μπορεί να αφορούν για παράδειγμα την αξία του χρήματος, την ανταπόκριση πελατών, την ευκολία ή την ποιότητα των υπηρεσιών. Ένας τρόπος για να εξασφαλισθεί ότι οι χρησιμοποιούμενοι δείκτες είναι οι κατάλληλοι αποτελεί η συμμετοχή των χρηστών της υπηρεσίας στη διαδικασία benchmarking.

Το benchmarking στο δημόσιο τομέα μπορεί να εφαρμοστεί χρησιμοποιώντας 'up-to-bottom' προσέγγιση ή το αντίστροφο. Στην πρώτη περίπτωση οι σχετικές αποφάσεις με την αξιολόγηση λαμβάνονται από μια εξωτερική κεντρική αρχή, με ταυτόχρονη προετοιμασία ανταπόκρισης του οργανισμού στις ανταγωνιστικές πιέσεις της αγοράς. Στην αντίθετη περίπτωση, οι δημόσιοι οργανισμοί παίρνουν την πρωτοβουλία για την ανάπτυξη προγραμμάτων benchmarking, ενώ η υποστήριξη της κεντρικής αρχής παραμένει σημαντική για την ολοκλήρωση της όλης διαδικασίας.

Μέσω του benchmarking στο δημόσιο τομέα μπορούν να προκύψουν πολλά θετικά αποτελέσματα, όπως τα ακόλουθα:

- Ελαχιστοποίηση σφαλμάτων.
- Αυξανόμενη παραγωγικότητα.
- Αποδοτικότερες μέθοδοι εργασίας.
- Βελτίωση των καναλιών επικοινωνίας.

- Επιτάχυνση στις διαδικασίες εισαγωγής αλλαγών.
- Ενίσχυση της ικανοποίησης των υπαλλήλων και
- Ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών.

Υπάρχουν πολλές χαρακτηριστικές περιπτώσεις χρήσης του benchmarking στο δημόσιο τομέα σε διαφορετικά σημεία του κόσμου. Για παράδειγμα, στη Μεγάλη Βρετανία το τελωνείο και οι φορολογικές υπηρεσίες χρησιμοποιούν το benchmarking για να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους και να μειώσουν τις σχετικές δαπάνες. Στη Σουηδία τα μεγάλα νοσοκομεία έχουν εφαρμόσει τεχνικές benchmarking για να εκσυγχρονίσουν τις μεθόδους περίθαλψης, ενώ στη Γερμανία τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης έχουν βελτιώσει τη διαχείριση και την οργάνωση των εσωτερικών δομών τους ως αποτέλεσμα του benchmarking.

### **2.5.3.3 Αξιολόγηση συνθηκών πλαισίων εργασίας (Framework Conditions Benchmarking)**

Το benchmarking μπορεί επίσης να εφαρμοστεί στη διαδικασία χάραξης πολιτικής που αναλαμβάνεται από τις δημόσιες αρχές και περιλαμβάνει τη διάγνωση των διαδικασιών που βρίσκονται κάτω από τις συνθήκες των πλαισίων εργασίας στην οικονομία και την κοινωνία. Κύριο στόχο αποτελεί η εφαρμογή της 'καλύτερης πρακτικής' στους βασικούς παράγοντες που καθορίζουν την οικονομική επίδοση. Η διαδικασία της αξιολόγησης συνθηκών πλαισίων εργασίας περιλαμβάνει διάφορα στάδια. Αρχικά, προσδιορίζονται οι περιοχές που χρειάζονται βελτίωση και εντοπίζονται οι 'καλύτερες πρακτικές' που ήδη εφαρμόζονται από άλλες επιχειρήσεις για αυτές. Ακολουθεί η ανάπτυξη συγκριτικών μετρήσεων δεικτών επίδοσης των πρακτικών που έχουν επιλεγεί ως σημεία αναφοράς και τα αποτελέσματα των μετρήσεων αυτών χρησιμοποιούνται ως σχεδιάγραμμα για την εισαγωγή βελτιώσεων. Η έκβαση της παραπάνω διαδικασίας παρέχει τη βάση για ένα διάλογο των ενδιαφερόμενων πλευρών σχετικά με το πώς πρέπει να εκμεταλλευτούν τη δυνατότητα για τη βελτίωση των συνθηκών πλαισίων εργασίας, εντοπίζοντας τις



απαιτούμενες ενέργειες για βελτίωση. Αντικείμενο ανάλυσης μπορεί να αποτελέσουν οι δαπάνες κεφαλαίου και εργασίας, η υποδομή, οι δεξιότητες, οι καινοτομίες και η περιβαλλοντική πολιτική.

Η αξιολόγηση των συνθηκών πλαισίων εργασίας έχει χρησιμοποιηθεί σε διάφορες ευρωπαϊκές χώρες. Το benchmarking έχει εφαρμοστεί στις Κάτω χώρες για να προσδιορίσει οικονομικά μειονεκτήματα και να υλοποιήσει τις απαραίτητες μεταρρυθμίσεις. Στο Ηνωμένο Βασίλειο χρησιμοποιείται για την παρακολούθηση της προόδου της οικονομίας, ενώ στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης οι τομείς των συνθηκών πλαισίων εργασίας που αξιολογούνται μέχρι σήμερα περιλαμβάνουν τη χρηματοδότηση για την καινοτομία, τις διοικητικές μέριμνες και τον αντίκτυπο των νέων τεχνολογιών στις οργανωτικές δομές.

#### **2.5.3.4 Τομεακή αξιολόγηση (Sectoral Benchmarking)**

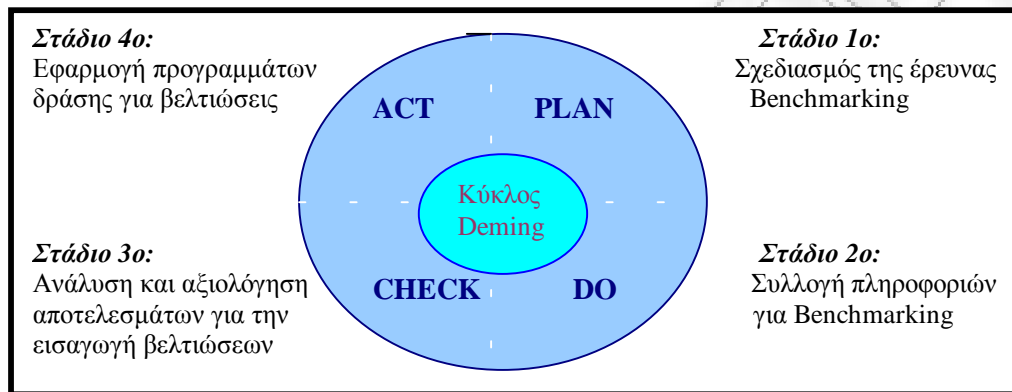
Το *Sectoral Benchmarking* εστιάζεται στις αρχές του επιχειρηματικού benchmarking και της αξιολόγησης συνθηκών πλαισίων εργασίας. Αποτελεί επέκταση του επιχειρηματικού benchmarking δεδομένου ότι πολλές από τις ίδιες αρχές μπορούν να εφαρμοστούν στο σύνολο επιχειρήσεων που απαρτίζουν έναν κλάδο και για τον οποίο οι παρόμοιοι τύποι των καλύτερων πρακτικών είναι θεμελιώδεις για την απόκτηση ανταγωνιστικότητας.

Η τομεακή αξιολόγηση εφαρμόζει τις μεθοδολογίες της αξιολόγησης συνθηκών πλαισίων εργασίας προκειμένου να προσδιοριστεί η καλύτερη πρακτική σε σχέση με συγκεκριμένους παράγοντες που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα σε μια βιομηχανία, ενώ κύριο στόχο αποτελεί η ανταπόκριση των επιχειρήσεων στη συνεχώς μεταβαλλόμενη διεθνή ανταγωνιστικότητα.

Χαρακτηριστικές εφαρμογές της αξιολόγησης σε τομεακό επίπεδο αποτελεί η εξέταση των πρακτικών εργασίας στην αυτοκινητοβιομηχανία, οι διαδικασίες προμήθειας στον τομέα της αμυντικής ηλεκτρονικής, καθώς και οι καινοτομίες στον κλάδο της βιοτεχνολογίας.

## 2.6 Διαδικασία Υλοποίησης Benchmarking

Η διαδικασία υλοποίησης του Benchmarking εκτελείται σε τέσσερα στάδια, καθένα από τα οποία αποτελείται από διαφορετικά βήματα. Η διαδικασία στο σύνολό της απεικονίζεται στο διάγραμμα 4 και εναρμονίζεται με τα αντίστοιχα διαδοχικά στάδια του “Κύκλου του Deming”<sup>18</sup>.



Διάγραμμα 4: Αντιστοιχία διαδικασίας εφαρμογής του Benchmarking με τα στάδια “Plan-Do-Check-Act”.

### 2.6.1 Στάδια της διαδικασίας Benchmarking

Τα προαναφερόμενα στάδια της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking) πραγματοποιούνται από ειδικές ομάδες, οι οποίες αποτελούνται από άτομα που έχουν άμεση εμπειρία σχετικά με τη λειτουργία της επιχείρησης, καθώς και γνώση της αντίστοιχης διαδικασίας. Τα μέλη των ομάδων αυτών πρέπει να έχουν ικανότητα έρευνας και ανάλυσης, γνώση της διαδικασίας τήρησης εγγράφων και ικανότητες συνεργασίας. Το ιδανικό μέγεθος των ομάδων είναι από τρία έως έξι άτομα, ενώ ομάδες που αποτελούνται από περισσότερα άτομα μπορούν να διασπαστούν σε μικρότερες ομάδες για την καλύτερη εκτέλεση των απαιτούμενων διαδικασιών.

Σύμφωνα με το διάγραμμα 4, η διαδικασία του benchmarking αποτελείται από τα παρακάτω τέσσερα στάδια:

### Στάδιο 1<sup>ο</sup>: Σχεδιασμός έρευνας για Benchmarking (PLAN)

- α Απόφαση για το πού θα εφαρμοστεί το Benchmarking, καθώς και επιλογή των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας (CSFs) που προσδιορίζουν την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης στον κλάδο της. Πρωτεύοντα στόχο αποτελεί η προστιθέμενη αξία (adding value) για τον πελάτη.
- α Σχηματισμός της αρμόδιας ομάδας για το benchmarking (assembling the team).
- α Προσδιορισμός της ταυτότητας των επιχειρήσεων που θα χρησιμοποιηθούν ως σημεία αναφοράς για τη διεξαγωγή συγκρίσεων. Ηγετικές επιχειρήσεις ή οργανισμοί παγκόσμιας εμβέλειας, όπου κι αν υπάρχουν, διαθέτουν τα κατάλληλα στοιχεία σύγκρισης (locating partners).

### Στάδιο 2<sup>ο</sup>: Συλλογή πληροφοριών (DO)

- α Σχεδιασμός της έρευνας και διεξαγωγή της.
- α Συλλογή πληροφοριών που παρέχουν ένα ευρύ πεδίο στοιχείων και αναζήτηση μέσω ηλεκτρονικής έρευνας των πρόσφατων δημοσιευμένων δεδομένων στην περιοχή του ενδιαφέροντός μας.
- α Προσδιορισμός του επιπέδου επίδοσης της σημερινής λειτουργίας της επιχείρησης.
- α Προσδιορισμός των καλύτερων πρακτικών των ισχυρότερων ανταγωνιστών για κάθε κριτήριο επιτυχίας.
- α Προγραμματισμός των μελλοντικών επιπέδων επίδοσης στα οποία πρέπει να στοχεύσει η επιχείρηση προκειμένου να βελτιώσει τη σημερινή της θέση.

### Στάδιο 3<sup>ο</sup>: Ανάλυση, αξιολόγηση και επικοινωνία αποτελεσμάτων με συγκεκριμένες προτάσεις για βελτιώσεις (CHECK)

- α Προβολή σημερινών επιδόσεων σε μελλοντικές χρονικές περιόδους.
- α Εξέταση των λόγων για τους οποίους οι καλύτερες επιχειρήσεις που χρησιμοποιούνται ως σημεία αναφοράς πραγματοποιούν τις παρατηρούμενες επιδόσεις.

- α Ανακοίνωση αποτελεσμάτων στα ενδιαφερόμενα μέρη και εξασφάλιση αποδοχής από την ανώτατη διοίκηση.
- α Αναθεώρηση/ επανεξέταση επιπέδων επίδοσης με στόχο να ελαχιστοποιηθεί ή και να μηδενισθεί το υπάρχον χάσμα με τις καλύτερες επιχειρήσεις (close the gap). Ο ανταγωνισμός συνεχίζεται καθώς η επιχείρηση βελτιώνεται, με αποτέλεσμα οι σχετικοί στόχοι για μελλοντικές βελτιώσεις να είναι απαραίτητοι.
- α Οι στόχοι και οι στρατηγικές αποδίδουν ευνοϊκότερα αποτελέσματα όταν ολοκληρώνονται μέσα σε επιχειρησιακά σχέδια (business plan).

Στάδιο 4<sup>ο</sup>: Εφαρμογή προγραμμάτων δράσης για την εισαγωγή βελτιώσεων (ACT)

- α Ανάπτυξη και εφαρμογή σχεδίων δράσης για επιχειρησιακές λειτουργίες και διαδικασίες.
- α Προσπάθεια εξάλειψης τυχόν αντιδράσεων στις απαιτούμενες αλλαγές.
- α Παρακολούθηση των προγραμμάτων δράσεως, αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και λήψη μέτρων για την εφαρμογή των κατάλληλων προσαρμογών.
- α Παρακολούθηση της προόδου που έχει επιτευχθεί.
- α Προσδιορισμός της χρονικής στιγμής όπου έχουν επιτευχθεί τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Η διαδικασία benchmarking θεωρείται επιτυχής όταν οι καλύτερες πρακτικές συγχωνευθούν σ' όλες τις επιχειρησιακές διαδικασίες, όταν το benchmarking γίνει αναπόσπαστο εργαλείο του οργανισμού και όταν τα επίπεδα επίδοσης βελτιώνονται συνεχώς και οδηγούν την επιχείρηση σε ηγετική θέση.

## 2.6.2 Τα έντεκα βήματα της διαδικασίας Benchmarking<sup>19</sup>

Τα παραπάνω στάδια “Plan-Do-Check-Act” αναλύονται σε έντεκα βασικά βήματα που είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική ολοκλήρωση της τεχνικής Benchmarking:

- **Βήμα 1<sup>ο</sup>: Προσδιορισμός αντικειμένου benchmarking**

Στο πρώτο βήμα προσδιορίζεται πού θα εφαρμοστεί το benchmarking. Το βασικό στοιχείο της όλης διαδικασίας είναι η ανάπτυξη μιας ξεκάθαρης αποστολής, όπου θα αναφέρεται λεπτομερώς ο λόγος ύπαρξης του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των σημαντικότερων στόχων, ώστε να διεκπεραιωθεί με επιτυχία η αποστολή. Οι στόχοι που θέτονται θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί και χρονικά προσδιορισμένοι ή διαφορετικά να ακολουθούν το μοντέλο **SMART**(**S**pecific, **M**easurable, **A**chievable, **R**ealistic, **T**ime framed)<sup>20</sup>. Ο προτεινόμενος τρόπος για τον προσδιορισμό των απαραίτητων επιπέδων επιδόσεων για τη συγκριτική αξιολόγηση είναι να προετοιμαστεί ένα σύνολο ερωτήσεων που να αποκαλύπτει τα τρέχοντα ζητήματα που επηρεάζουν τη λειτουργία του οργανισμού. Οι ερωτήσεις πρέπει να εστιάζονται στην ικανοποίηση του πελάτη σχετικά με την ποιότητα, την παραγωγικότητα, τις πωλήσεις και τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Εναλλακτικά μπορούν να μετατραπούν τα προβλήματα και οι απαιτήσεις που αντιμετωπίζει η σχετική διαδικασία σε δήλωση παραπόνων και στη συνέχεια να αναπτυχθεί ένα διάγραμμα αιτίας-αποτελέσματος(Cause and Effect Diagram). Οι αιτίες που θα αποκαλυφθούν σε αυτό το διάγραμμα είναι υποψήφιος να υποστούν τη διαδικασία του benchmarking.

- **Βήμα 2<sup>ο</sup>: Προσδιορισμός συνεργατών benchmarking<sup>21</sup>**

Αυτό το βήμα περιλαμβάνει τρεις κύριες κατηγορίες benchmarking: τον εσωτερικό έλεγχο, τον ανταγωνιστικό έλεγχο και τον λειτουργικό ή γενικό έλεγχο.

Ο *εσωτερικός έλεγχος* εφαρμόζεται συνήθως σε πολυεθνικές κυρίως εταιρείες, που έχουν δύο ή περισσότερα τμήματα, συχνά σε διαφορετικούς τόπους με παρόμοιες αρμοδιότητες ή λειτουργίες. Ο έλεγχος γίνεται από τους διαχειριστές διαφόρων λειτουργιών και επιπέδων ως προς τις επιδόσεις των συναδέλφων τους σε άλλα ομοειδή τμήματα.

Ο *ανταγωνιστικός έλεγχος* είναι ο πλέον συνηθισμένος, όπου οι υπεύθυνοι πληροφορούνται για τις επιδόσεις συγγενών τμημάτων άλλων καλύτερων εταιρειών. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή στην προσπάθεια απλής απομίμησης πρακτικών άλλων επιχειρήσεων και στην εξασφάλιση ότι οι συγκρίσεις έχουν νόημα εφόσον αφορούν σημαντικά μεγέθη.

Ο *λειτουργικός ή γενικός έλεγχος* συγκρίνει συγκεκριμένες λειτουργίες της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα τη διανομή, την εξυπηρέτηση, το σύστημα λογιστικής παρακολούθησης ή γενικότερα το πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης με τις αντίστοιχες καλύτερες στην κατηγορία τους. Σημαντικό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι η ευκολότερη πληροφόρηση, λόγω της μη ύπαρξης ανταγωνισμού, καθώς και της δυναμικής για ανάπτυξη σχέσεων συμπάθειας του τύπου καθηγητή ή συμβούλου προς μαθητή (mentorship). Προσοχή χρειάζεται στη σύγκριση της επίδοσης όταν έχουν ληφθεί υπ' όψιν τοπικοί, πολιτιστικοί ή δημογραφικοί παράγοντες.

### ο **Βήμα 3<sup>ο</sup>: Συλλογή Στοιχείων**

Για την επίτευξη ενός αποτελεσματικού benchmarking πρέπει να συλλεχθούν στοιχεία και σχετικές πληροφορίες. Σημαντική πηγή άντλησης πληροφοριών αποτελεί το *εσωτερικό περιβάλλον* της επιχείρησης. Κύριο ρόλο έχουν τα μέλη του προσωπικού της επιχείρησης σε συγκεκριμένες δραστηριότητες, όπως οι υπεύθυνοι για την παραγωγή, τον έλεγχο ποιότητας ή τη διεκπεραίωση παραγγελιών, καθώς και το τεχνικό προσωπικό σε επιτελικές υπηρεσίες. Επιπλέον, πολλές επιχειρήσεις διατηρούν αρχεία με κλαδικά στοιχεία, έρευνες αγοράς και μελέτες των ανταγωνιστών, ενώ χρήσιμα δεδομένα μπορούν να βρεθούν και στο Διαδίκτυο από δημοσιευμένες μελέτες και σχετικά άρθρα.

Στο *εξωτερικό περιβάλλον* υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός πληροφοριών και στοιχείων που μπορούν να συλλεχθούν από κλαδικές και εμπορικές ενώσεις, ειδικά περιοδικά ή δημοσιεύματα, σχετικά ερευνητικά ινστιτούτα, συμβουλευτικά γραφεία, επιμελητήρια του κλάδου, σεμινάρια και διαλέξεις, εκθέσεις προϊόντων κτλ. Συνήθως όμως το εποικοδομητικό benchmarking πραγματοποιείται μέσω ερευνών και αποστολής ερωτηματολογίων μεταξύ των εταιρειών. Μόλις τα στελέχη των ενδιαφερόμενων εταιρειών αξιολογήσουν τα στοιχεία των ερωτηματολογίων, μπορούν να επιλέξουν τις πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις που θα ήθελαν να επισκεφθούν και να αξιολογήσουν. Αν οι επιχειρήσεις συμφωνήσουν μεταξύ τους θα ξεκινήσουν αμοιβαίες επισκέψεις από ομάδες στελεχών (benchmarking exchange).

- **Βήμα 4<sup>ο</sup>: Επίσκεψη στην τοποθεσία της ανταγωνίστριας επιχείρησης**

Η επίσκεψη σε ανταγωνίστριες επιχειρήσεις αποτελεί μια από τις πιο δύσκολες λειτουργίες του benchmarking. Η υπεύθυνη ομάδα για την επίσκεψη πρέπει να είναι πολύ καλά προετοιμασμένη, έτσι ώστε η επίσκεψη να αποδώσει ουσιαστικά αποτελέσματα. Αφού αξιολογήσει και ιεραρχήσει τα θέματα που την ενδιαφέρουν, συντάσσει μια λίστα από επιμέρους ερωτήματα στα θέματα αυτά. Τα σχετικά θέματα και οι αντίστοιχες ερωτήσεις τους πριν υποβληθούν χρειάζεται να εξετασθούν λεπτομερώς μεταξύ των ατόμων που απαρτίζουν την ομάδα, για να αποφευχθούν τυχόν ασάφειες και κενά. Στη συνέχεια συντάσσεται μια "agenda" μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών, όπου συμφωνούνται οι ερωτήσεις και οι πληροφορίες που θα ανταλλαχθούν. Είναι πολύ σημαντικό η επίσκεψη στην τοποθεσία της άλλης εταιρείας να έχει σχεδιαστεί σωστά και να διέπεται από άκραιο επαγγελματισμό. Μετά την ολοκλήρωσή της πρέπει να συνταχθεί άμεσα μια έκθεση από τους απεσταλμένους όπου να καταγράφονται αναλυτικά οι παρατηρήσεις και τα σχόλιά τους.

- ο **Βήμα 5<sup>ο</sup>: Ανάλυση των διαφορών με τις άλλες επιχειρήσεις**

Όλες οι πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί πρέπει να αναλυθούν προκειμένου να εντοπιστούν οι αδυναμίες, τα κενά και οι διαφορές της επιχείρησης με αυτές των καλύτερων του κλάδου. Η εν λόγω ανάλυση είναι υπεύθυνη να βρει τρόπους για να διορθώσει και να βελτιώσει τα σημεία όπου η εταιρεία είναι αδύναμη σε σχέση με τα σημεία όπου οι άλλες εταιρείες υπερέχουν και είναι πιο ανταγωνιστικές.

Ένα σημαντικό ερώτημα που προκύπτει είναι ο τρόπος που θα μετρηθούν τα σημεία αυτά. Τα ποσοτικά μέτρα πολλές φορές είναι αναξιόπιστα γιατί οι εταιρείες δεν είναι συγκρίσιμες μεταξύ τους. Ένας τρόπος μέτρησης είναι οι στατιστικές μέθοδοι π.χ. παραγωγικότητα = Εκροές / Αριθμός Εργαζομένων. Η υιοθέτηση όλων των πλεονεκτημάτων των ανταγωνιστών μπορεί να οδηγήσει σε ολική υπεροχή της επιχείρησης στον κλάδο, κατάσταση που είναι σχεδόν ανέφικτη καθώς υπάρχουν το κόστος είναι σημαντικό, όπως σημαντικές είναι και οι τεχνολογικές διαφορές (know-how), αλλά και οι κοινωνικοπολιτικές διαφορές.

Η υπεύθυνη ομάδα για το benchmarking θα πρέπει να προσέξει ιδιαίτερα της πρωταρχικής σημασίας διαδικασίες, έτσι ώστε να επισημάνει τις βελτιώσεις που πρέπει να γίνουν και να τις εφαρμόσει σταδιακά με στόχο η εταιρεία να ακολουθήσει τις πρακτικές που θα την κάνουν πιο επιτυχημένη.

- ο **Βήμα 6<sup>ο</sup>: Σχεδιασμός αποδοτικότητας στα διάφορα επίπεδα**

Στο στάδιο της ανάλυσης εξετάζεται η θέση που κατέχει η επιχείρηση το χρονικό διάστημα που γίνονται οι μετρήσεις και οι συγκρίσεις με τους ανταγωνιστές. Στην πραγματικότητα όμως, η ομάδα Benchmarking θα πρέπει να είναι σε θέση να προβλέψει τις διαφορές (χάσμα) της εταιρείας με τους ανταγωνιστές σε μελλοντική βάση, ώστε να προγραμματίζει τα κατάλληλα μέτρα δράσης και να μπορεί να απαντήσει στις παρακάτω ερωτήσεις:

- Ποια είναι τα ιστορικά αποτελέσματα αποδοτικότητας των επιχειρήσεων στον κλάδο;



- Ποιο είναι το χάσμα αποδοτικότητας της επιχείρησης με τις καλύτερες του κλάδου;
- Πόσο μεταβλήθηκε η αποδοτικότητα της επιχείρησης;
- Το υπάρχον χάσμα (gap) αποδοτικότητας μεγαλώνει, μικραίνει ή παραμένει σταθερό;
- Πώς η επιχείρηση θα αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
- Ποιες θα είναι οι επιδράσεις στις διαδικασίες και στο προσωπικό;
- Πόσο θα κοστίσουν οι βελτιώσεις και οι μετατροπές;

Τα παραπάνω ερωτήματα θα απαντηθούν βάση ιστορικών στοιχείων, στατιστικών μελετών του κλάδου και συγκρίσεων benchmarking. Στη συνέχεια σχεδιάζονται δύο προγράμματα, όπου το πρώτο δείχνει τα αποτελέσματα στις διαδικασίες στις οποίες δεν έχουν γίνει αλλαγές και το δεύτερο εξετάζει τα αποτελέσματα στις διαδικασίες όπου έχουν εφαρμοστεί τα αποτελέσματα του benchmarking. Τέλος, θα πρέπει να προσδιορισθούν οι αλλαγές στις λειτουργίες/ διαδικασίες καθώς και τα οικονομικά στοιχεία (οφέλη /κόστη) που θα δημιουργήσει η μείωση του χάσματος από άλλες επιχειρήσεις.

#### ο **Βήμα 7<sup>ο</sup>: Τεχνικές επικοινωνίας**

Οι υπεύθυνοι για το benchmarking πρέπει να παρουσιάσουν πειστικά τα πορίσματά τους στη διοίκηση και να βρουν διαύλους επικοινωνίας, έτσι ώστε τα συμπεράσματα της έρευνας να τύχουν γενικής αποδοχής. Αυτό επιτυγχάνεται με τους παρακάτω τρόπους:

- Αποφασίζουν σε ποιον πρέπει να παρέχεται ενημέρωση σε σχέση με τα πορίσματα (τι και γιατί πρέπει να ξέρει κάθε συνεργάτης του τμήματος).
- Επιλογή της καλύτερης μεθόδου παρουσίασης. Κάθε επιχείρηση έχει τους δικούς της τρόπους λειτουργίας και τα δικά της χαρακτηριστικά. Έτσι, σε κάποια εταιρεία μπορεί να προτιμάται η γραπτή παρουσίαση με αναλυτική ενημέρωση, ενώ σε κάποια άλλη η προφορική έκθεση ή απλά μια περίληψη με περαιτέρω συζήτηση.
- Κατατοπιστικές απαντήσεις σε τυχόν απορίες από τους υπαλλήλους.
- Οργάνωση αρχείου πορισμάτων. Το τμήμα πρέπει να κρατά αρχείο για κάθε αποστολή Benchmarking, έτσι ώστε να μπορεί να ανατρέχει πίσω

σε κάθε μελέτη, να παρέχει στη διοίκηση τα πορίσματα ανά πάσα στιγμή και να χρησιμοποιεί τις προηγούμενες μελέτες ως υποστηρικτικές για τις μελλοντικές.

- Οι υποδείξεις που γίνονται στην παρουσίαση θα πρέπει να είναι τεκμηριωμένες και να υποδεικνύουν αναλυτικά τα οφέλη που θα έχει η εταιρεία από την εφαρμογή των καλύτερων πρακτικών.

- ο **Βήμα 8<sup>ο</sup>: Προώθηση νέων πρακτικών**

Εφόσον οι πρακτικές που υποδεικνύει το τμήμα benchmarking εγκριθούν, θα πρέπει να διοχετευθούν σωστά στα εμπλεκόμενα μέρη (διοίκηση, προμηθευτές, υπαλλήλους), ώστε να ακολουθήσει η εφαρμογή τους, αποτελεσματικά και χωρίς προβλήματα. Οι νέοι λειτουργικοί στόχοι που καθορίζονται, χρειάζεται να γίνουν κατανοητοί από τους εμπλεκόμενους, έτσι ώστε οι νέες αλλαγές να μην επηρεάσουν δυσμενώς την επιχείρηση και οδηγήσουν σε απόκλιση από τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ακολουθεί ανάλυση της επίδρασης των νέων αλλαγών με κύριο στόχο τη βελτίωση των διαδικασιών ή τη διατήρηση στην αγορά επιτυχημένων προϊόντων και υπηρεσιών. Ο αντίκτυπος των νέων αλλαγών θα δείξει το βαθμό στον οποίο η εταιρεία έγινε περισσότερο ή λιγότερο αποτελεσματική από την αρχική της θέση. Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι η διοίκηση είναι απαραίτητο να υποστηρίζει τις νέες πρακτικές με ζήλο, ώστε να θέσει ένα νέο όραμα στην επιχείρηση, εμπνέοντας τα εμπλεκόμενα μέρη να το ακολουθήσουν ενεργά.

- ο **Βήμα 9<sup>ο</sup>: Ανάπτυξη σχεδίου δράσης**

Οι υπεύθυνοι για το Benchmarking χρειάζεται να εκτιμήσουν τις διάφορες ενέργειες που πρέπει να γίνουν κατά προτεραιότητα, αναπτύσσοντας ένα σχέδιο δράσης και εφαρμόζοντας την παρακάτω στρατηγική:

1. Αρχικά θέτονται προτεραιότητες υλοποίησης της καλύτερης πρακτικής βάσει των εξής κριτηρίων:

- I. Βελτίωση Αποδοτικότητας
- II. Απαιτούμενος χρόνος εφαρμογής βελτιώσεων

- III. Κόστος εφαρμογής βελτιώσεων
- IV. Απαραίτητοι έλεγχοι
- V. Ανακατατάξεις προσωπικού
- VI. Εκπαίδευση εργαζομένων
- VII. Πιθανότητες επιτυχίας του σχεδίου
- VIII. Αντίκτυπος αλλαγών

2. Εκτίμηση του χάσματος αποδοτικότητας. Οι υπεύθυνοι πρέπει να εκτιμήσουν με ακρίβεια τη μείωση του χάσματος της επιχείρησης με τον καλύτερο ανταγωνιστή.

### 3. Ανάπτυξη Σχεδίου Δράσης

- I. Περιγραφή όλων των απαιτούμενων εργασιών και των αναμενόμενων αποτελεσμάτων τους.
- II. Παράθεση όλων των εργασιών χρονολογικά, καθώς και των ημερομηνιών ολοκλήρωσής τους.
- III. Εκτίμηση των πόρων που θα χρειαστούν για την εφαρμογή της καλύτερης πρακτικής (προϋπολογισμός, εργατικό δυναμικό, εξοπλισμός, πρώτες ύλες).
- IV. Ανάθεση ευθυνών σε συγκεκριμένα άτομα για την κάθε εργασία.
- V. Εφαρμογή συστήματος καταγραφής που θα εντοπίζει την πρόοδο και θα υποδεικνύει διορθωτικές ενέργειες όπου χρειάζονται.

- **Βήμα 10<sup>ο</sup>: Εφαρμογή σχεδίου και καταγραφή αποτελεσμάτων**

Την έγκριση του σχεδίου δράσης ακολουθεί η επιλογή της καλύτερης πρακτικής. Το ενδιαφερόμενο τμήμα πρέπει αρχικά να δράσει πιλοτικά εφαρμόζοντας εναλλακτικές δοκιμές, οι οποίες αποτελούν εξομοίωση της νέας διαδικασίας. Οι δυνατότητες της νέας διαδικασίας πρέπει να δοκιμασθούν κάτω από πολύπλοκες συνθήκες. Για το λόγο αυτό δημιουργούνται μονάδες μέτρησης αποδοτικότητας (efficiency measures) που μετρούν το κόστος, το χρόνο, την ποιότητα και την ικανοποίηση των πελατών και εξετάζοντας την πραγματοποιούμενη πρόοδο.

- **Βήμα 11<sup>ο</sup>: Αναπροσαρμογή της διαδικασίας**

Για να διασφαλισθεί η επιτυχία και η αποτελεσματικότητα του benchmarking η όλη διαδικασία πρέπει να αναπροσαρμόζεται σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα. Η αναπροσαρμογή αυτή γίνεται για να συμβαδίζουν τα αποτελέσματα του benchmarking με τις νέες τεχνικές. Τα μέσα που χρησιμοποιούνται είναι κυρίως οι στοχοθετημένες μελέτες και η διαρκή ενημέρωση σε σχετικά θέματα. Οι αναπροσαρμογές μπορεί να γίνονται σε ετήσια βάση, ενώ σε περιπτώσεις όπου οι εφαρμοζόμενες πρακτικές είναι γενικά σταθερές, οι αλλαγές μπορεί να γίνονται σε διαστήματα 3-5 ετών.

## 2.7 Οφέλη από την εφαρμογή της μεθόδου Benchmarking<sup>22</sup>

Οι επιχειρήσεις που έχουν πάρει μέρος σε εφαρμογές των τεχνικών Benchmarking, έχουν αναγνωρίσει σημαντικό αριθμό από οφέλη τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για τα μέλη του προσωπικού της. Τα κυριότερα από αυτά είναι:

- Εντοπισμός των αποτελεσματικότερων δραστηριοτήτων και διαδικασιών που κρίνονται καθοριστικής σημασίας για την ανάπτυξη της επιχείρησης.
- Καλύτερη και ταχύτερη ανταπόκριση στις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις του πελάτη.
- Εφαρμογή πιο αποδοτικού Marketing.
- Θέσπιση και υποστήριξη στρατηγικών, συγκεκριμένων και αξιόπιστων στόχων.
- Βελτίωση των επιπέδων της διοίκησης υποστήριξης.
- Καλύτερη και πιο γρήγορη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Αύξηση ανταγωνιστικότητας.
- Επίτευξη ανωτερότητας απόδοσης.
- Μεθόδευση οργανωτικών αλλαγών και τρόπων υποκίνησης του ανθρώπινου παράγοντα που μπορούν να συμβάλουν στη δημιουργία μιας νέας νοοτροπίας σε όλα τα επίπεδα και για το σύνολο των εργαζομένων, με απώτερο στόχο την εισαγωγή βελτιώσεων.

Επιπλέον, στα κυριότερα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει η επιχείρηση από μια συγκριτική ανάλυση επιδόσεων σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές της συγκαταλέγονται τα ακόλουθα<sup>23</sup>:

- Εφαρμογή αποτελεσματικών συστημάτων διασφάλισης ποιότητας.
- Επιτάχυνση ταχύτητας εξυπηρέτησης.
- Βελτίωση διαδικασιών.
- Καθορισμός εσωτερικών δεικτών μέτρησης της απόδοσης.
- Αποδοτική διαχείριση των πόρων.
- Αλλαγή του εφαρμοζόμενου ηγετικού στυλ από τα ανώτερα στελέχη.

## 2.8 Προϋποθέσεις για επιτυχημένο Benchmarking

Σε κάθε συστηματική προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας ή αύξησης της ανταγωνιστικότητας πρέπει να πληρούνται συγκεκριμένες προϋποθέσεις προκειμένου οι ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις να αποκομίσουν περισσότερα οφέλη. Στην περίπτωση της εφαρμογής τεχνικών benchmarking οι προϋποθέσεις αυτές είναι οι εξής<sup>24</sup>:

- Υποστήριξη του προγράμματος από την ανώτατη διοίκηση, κατά τρόπο αντιληπτό από όλους, εντός κι εκτός της επιχείρησης.
- Η ενεργός συμμετοχή και η κατάλληλη εκπαίδευση των μελών του προσωπικού που είναι υπεύθυνοι για τις δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στη συγκριτική αξιολόγηση.
- Η εστίαση του προγράμματος στην πληρέστερη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.
- Χρήση τεχνικών benchmarking για την επίτευξη ανταγωνιστικών προτεραιοτήτων και την εισαγωγή βελτιώσεων.
- Ευθυγράμμιση έργων συγκριτικής αξιολόγησης με αντικειμενικές στρατηγικές (κρίσιμα επιχειρησιακά θέματα με υψηλές αποδόσεις, τα οποία είναι ευθυγραμμισμένα με τη στρατηγική και τις αξίες της επιχείρησης).
- Θέσπιση ρεαλιστικών και αντικειμενικών στόχων.
- Επιλογή του καλύτερου συνεταιίρου (partner) για benchmarking.
- Διαθεσιμότητα των κατάλληλων πόρων, ιδιαίτερα με τη μορφή του χρόνου, των χρημάτων και του απαραίτητου υλικού.
- Τήρηση μιας αυστηρής διαδικασίας (σχεδιασμός, ανάλυση, εφαρμογή και επανεξέταση).
- Η συνεχής και ουσιαστική προσπάθεια καλλιέργειας μιας τέτοιας νοοτροπίας στο προσωπικό η οποία διευκολύνει τις συνεχείς βελτιώσεις για την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών.
- Κατανόηση της επιχειρησιακής κουλτούρας, έτσι ώστε να υλοποιηθούν οι απαραίτητες αλλαγές με τον πιο κατάλληλο τρόπο.

- Αφοσίωση στην υλοποίηση των αλλαγών που απαιτούνται.
- Εφαρμογή κατάλληλων μεθόδων μέτρησης της επίδοσης.

## **2.9 Ανάγκη αναγνώρισης συνηθισμένων «λαθών» στη χρήση του Benchmarking**

Έχοντας ως στόχο την όσο το δυνατόν καλύτερη αξιοποίηση της τεχνικής benchmarking, η ανώτατη διοίκηση υποχρεούται να γνωρίζει όχι μόνο τα σημαντικότερα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή της, αλλά και την ύπαρξη συγκεκριμένων «λαθών» που αποτελούν τροχοπέδη για την επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων. Τα πιο συνηθισμένα λάθη είναι τα ακόλουθα<sup>25</sup>:

§ *Μη ορθολογική ευθυγράμμιση των τεχνικών benchmarking με τη στρατηγική της επιχείρησης.*

Συχνά παρατηρείται να επιλέγεται ως αντικείμενο benchmarking ένα θέμα το οποίο δε σχετίζεται ή έρχεται σ' ολοκληρωτική αντίθεση με κάποια άλλη προτεραιότητα που έχει τεθεί από την επιχείρηση. Στο σημείο αυτό η ευθύνη εναπόκειται στην αρμόδια ομάδα για τη διεξαγωγή της διαδικασίας benchmarking, η οποία πρέπει να προβαίνει στα κατάλληλα μέτρα για την πρόληψη ή διόρθωση σχετικών καταστάσεων.

§ *Όταν συγχέεται η έννοια του benchmarking με τη συμμετοχή σε μια έρευνα.*

Η εφαρμογή του benchmarking προϋποθέτει την αξιολόγηση μιας ενεργούς διαδικασίας, η οποία υφίσταται για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, ικανό για να υπάρχουν σαφή δεδομένα για την αποτελεσματικότητά της και τους πόρους της. Όταν μία επιχείρηση ξεκινά την εφαρμογή μιας νέας διαδικασίας, για παράδειγμα τη δημιουργία εγχειριδίου διασφάλισης ποιότητας, συλλέγοντας αντίστοιχα εγχειρίδια άλλων εταιρειών, τότε δεν πρόκειται για benchmarking, αλλά για έρευνα.

*§ Όταν αγνοείται η προσπάθεια επίτευξης της ικανοποίησης του πελάτη.*

Αναρίθμητες είναι οι περιπτώσεις επιχειρήσεων όπου χρησιμοποιώντας τις τεχνικές benchmarking, έγιναν τόσο ανελαστικές στο κόστος παροχής τους προϊόντος ή της υπηρεσίας τους, που παρέλειψαν να λάβουν υπ' όψιν τους τις απαιτήσεις του αγοραστικού κοινού, με τελικό αποτέλεσμα να χάσουν σημαντικό μέρος του μεριδίου της αγοράς. Γενικά, είναι προτιμότερο η διοίκηση να ακολουθεί μία ισορροπημένη προσέγγιση, κατά την ανάπτυξη μετρήσεων στο benchmarking.

*§ Όταν οι υπεύθυνοι για το benchmarking επιδιώκουν να εντοπίσουν και να αξιοποιήσουν προϋπάρχουσες μετρήσεις.*

Κάθε επιχείρηση δεν είναι λογικό να προσδοκά ότι μπορεί να συγκρίνει την επίδοσή της με προκαθορισμένα πρότυπα. Υπάρχουν πολλά στοιχεία που την διαφοροποιούν από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, όπως η διαφορά της εταιρικής της κουλτούρας, των πελατών, του τμήματος της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται ή των διαθέσιμων πόρων της. Η πιο επιτυχημένη σύγκριση εξασφαλίζεται όταν αφού έχουν επιλεγεί οι συνεργάτες για το benchmarking, καταβάλλεται προσπάθεια επίτευξης παρόμοιας επίδοσης.

*§ Όταν η διαδικασία που έχει επιλεγεί ως αντικείμενο του benchmarking είναι πολύ μεγάλη και πολυσύνθετη για να εφαρμοστεί με ευκολία.*

Κάθε σύστημα αποτελείται από ένα σύνολο διαδικασιών, ενώ κάθε διαδικασία είναι ένα σύνολο συγκεκριμένων καθηκόντων. Γενικά, είναι προτιμότερο να αποφεύγεται η σύγκριση δεικτών ανταγωνιστικότητας σ' ολόκληρο το σύστημα, καθώς η υλοποίηση είναι εξαιρετικά δαπανηρή και χρονοβόρα. Ο αποτελεσματικότερος τρόπος προσέγγισης είναι να επιλεγούν και να αναλυθούν μία ή περισσότερες διαδικασίες αντιπροσωπευτικές του συνόλου και στη συνέχεια να χρησιμοποιηθούν ως πρότυπο για τις διαδικασίες των υπόλοιπων συστημάτων.



§ *Επιλογή αντικείμενου, το οποίο δεν είναι απτό και τυγχάνει εξαιρετικής δυσκολίας μετρήσεως.*

Συχνά επιλέγονται ως αντικείμενο του benchmarking θέματα τα οποία είναι αρχικά πολύ δύσκολο να μετρηθούν. Για παράδειγμα, η «επικοινωνία των εργαζομένων» αποτελεί ένα από τα ολισθηρότερα θέματα που υπάρχουν σε μια επιχείρηση. Στην περίπτωση που απαιτούνται σχετικές μετρήσεις, συνηθίζεται η υπεύθυνη ομάδα για το benchmarking να επιλέγει ένα τμήμα του ευρύτερου θέματος που μπορεί να παρατηρηθεί και να μετρηθεί, όπως η διαδικασία διανομής υπηρεσιακών σημειωμάτων μέσα στην επιχείρηση.

§ *Ανεπαρκής καθορισμός του σημείου αναφοράς για τη διεξαγωγή συγκρίσεων.*

Η εφαρμογή των τεχνικών benchmarking προϋποθέτει ότι η ενδιαφερόμενη επιχείρηση γνωρίζει άριστα τα χαρακτηριστικά των εσωτερικών διαδικασιών της, κυρίως μέσω συστηματικής και εμπειριστατωμένης ανάλυσης. Τα στοιχεία που θα προκύψουν από τις σχετικές έρευνες αποτελούν τη σημαντική πληροφόρηση που θα προσφέρει η επιχείρηση στην εταιρεία – συνεργάτη στο benchmarking, σ' αντάλλαγμα των πληροφοριών που επιζητά από την τελευταία. Με βάση τα παραπάνω, είναι απαραίτητο πριν προσεγγιστεί ο υποψήφιος συνεργάτης, η υπεύθυνη ομάδα για το benchmarking, να έχει αποφασίσει τι στοιχεία επιθυμεί να αντλήσει.

§ *Όταν οι εταιρείες – συνεργάτες για το benchmarking δεν έχουν επιλεγεί κατόπιν εκτενούς έρευνας.*

Η επιλογή των κατάλληλων συνεργατών είναι εξαιρετικής σπουδαιότητας, για να αποφευχθούν χρονοβόρες διαδικασίες. Κοινή πρακτική που ακολουθείται συνήθως είναι να μην ερωτάται ένας συνεργάτης οτιδήποτε μπορεί να εντοπιστεί από τη μελέτη της βιβλιογραφίας ή των ανακοινώσιμων πηγών.

§ *Να μην υπάρχει ένας κώδικας δεοντολογίας ή συμβόλαιο μεταξύ των συνεργατών για το benchmarking.*

Το Αμερικάνικο Κέντρο Παραγωγικότητας (American Productivity and Quality Center) παρέχει ένα εύχρηστο μοντέλο του κώδικα δεοντολογίας για το benchmarking. Είναι απαραίτητο οι συνεργάτες να γνωρίζουν τι επιδιώκουν να μάθουν ο ένας από τον άλλον, πώς θα πραγματοποιηθεί η διαχείριση των σχετικών πληροφοριών, ποιος θα έχει πρόσβαση σ' αυτές και για ποιους σκοπούς θα χρησιμοποιηθούν τα στοιχεία που θα προκύψουν από τη σχετική έρευνα.

## 2.10 Ανάγκη αναγνώρισης περιορισμών στη χρήση του Benchmarking

Προκειμένου να αποφευχθούν τα παραπάνω συχνός εμφανιζόμενα «λάθη» κατά την εφαρμογή των τεχνικών benchmarking, τα μέλη της ανώτατης διοίκησης οφείλουν να γνωρίζουν κάποιους εξαιρετικής σπουδαιότητας περιορισμούς που προκύπτουν από τη χρήση του benchmarking και έχουν σχέση τους παρακάτω παράγοντες<sup>26</sup>:

- § Το μέγεθος της επιχείρησης και το επίπεδο των επιδόσεων που έχει ήδη επιτευχθεί.
- § Την ανάγκη κατανόησης των συστημικών σχέσεων που δημιουργούνται στο πλέγμα του συνόλου των διαδικασιών μιας επιχείρησης.
- § Την εισαγωγή καινοτομιών και βελτιώσεων στις τρέχουσες διαδικασίες για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα με έρευνα που έχει διεξαχθεί από τη διεθνή συμβουλευτική εταιρεία Ernst and Young το 1992, έχουν αναγνωριστεί δύο εξαιρετικής σπουδαιότητας παράγοντες που επηρεάζουν την καταλληλότητα του benchmarking ως προς την επίτευξη επιχειρηματικής τελειότητας (business excellence)<sup>27</sup>.

Τον πρώτο παράγοντα αποτελεί *το μέγεθος μιας επιχείρησης* και σύμφωνα με την έρευνα το benchmarking μπορεί να χρησιμοποιηθεί πιο εύκολα ως τεχνική εισαγωγής βελτιώσεων κυρίως από μεγάλες επιχειρήσεις. Η ευκολία έγκειται στην ικανότητα των μεγάλων επιχειρήσεων να απασχολούν εξειδικευμένο προσωπικό, ικανό να διεξάγει αποτελεσματικές αναλύσεις και να διαμορφώνει

χρήσιμες προτάσεις, όπως προβλέπεται από την εφαρμογή των τεχνικών benchmarking. Ο δεύτερος παράγοντας σχετίζεται με το επίπεδο των επιδόσεων που έχει ήδη πετύχει μια επιχείρηση και σύμφωνα με την έρευνα, οι επιχειρήσεις οι οποίες είχαν ήδη αναπτύξει ένα υψηλό επίπεδο ανταγωνιστικότητας, ήταν ευκολότερο να προσαρμοστούν στις καλύτερες πρακτικές του κλάδου τους.

Ένας τρίτος παράγοντας που πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα από τους υπεύθυνους για το benchmarking είναι οι συστημικές σχέσεις στο πλέγμα των επιχειρησιακών διαδικασιών. Οι επιχειρησιακές διαδικασίες αποτελούν το συνηθέστερο σημείο αναφοράς για τις επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται για εισαγωγή βελτιώσεων. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, αποτελεί κοινή πρακτική να επιλέγονται οι διαδικασίες εκείνες που θεωρούνται πιο κρίσιμες στον κλάδο και στη συνέχεια να συγκρίνονται με τις αντίστοιχες διαδικασίες επιχειρήσεων με υψηλές επιδόσεις, συνήθως μη ανταγωνιστικών. Μετά τη συλλογή των απαραίτητων στοιχείων, ακολουθεί ο προσδιορισμός σημαντικών «κενών» σε κρίσιμες επιδόσεις και με βάση αυτά τα «κενά», ακολουθεί ο σχεδιασμός προγραμμάτων δράσης με κύριο στόχο την εισαγωγή αλλαγών για την πραγματοποίηση καλύτερων επιδόσεων. Στο σημείο αυτό, μια επικίνδυνη παγίδα για την ειδική ομάδα για το benchmarking είναι η παράλειψη του τρόπου με τον οποίο μια επιλεγμένη διαδικασία για βελτίωση συνδέεται και αλληλεπιδρά με άλλες διαδικασίες, όπως συμβαίνει σε κάθε οργανικό σύνολο. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, τα όποια παρατηρούμενα κενά στις επιδόσεις μιας διαδικασίας δεν αποκαλύπτουν τις ενδεδειγμένες παρεμβάσεις για την επίτευξη ανταγωνιστικής τελειότητας.

Ο τέταρτος πολύ σημαντικός παράγοντας που χρειάζεται να εκτιμηθεί προκειμένου οι συγκρίσεις να έχουν νόημα είναι το στάδιο ωρίμανσης μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με εκτενείς έρευνες, η τεχνική benchmarking αποδίδει τα καλύτερα αποτελέσματα όταν το πλαίσιο και ο τρόπος άσκησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας παραμένουν σταθερά. Η κατάσταση αυτή ισχύει σε μεγαλύτερο βαθμό για μεγάλες και επιτυχημένες επιχειρήσεις, όπου η ανώτατη διοίκηση έχει πραγματοποιήσει σημαντικές επενδύσεις για μεγάλα χρονικά διαστήματα, έχει οδηγηθεί σε υψηλά επίπεδα κερδοφορίας και έχει

τύχει γενικής αναγνώρισης για τις επιτυχίες της. Σε αυτήν την περίπτωση, συνήθως αποτρέπονται οι δραστικές αλλαγές, ενώ ενθαρρύνεται η εφαρμογή μικρών βελτιώσεων στα υπάρχοντα προϊόντα και διαδικασίες.

Σύμφωνα με τις εξελίξεις των τελευταίων ετών, οι επαναστατικές αλλαγές που διαμορφώνουν τη νέα οικονομία και η εισαγωγή πρωτοποριακών μέτρων ξεκινούν από μικρές και άγνωστες στον ευρύ επιχειρηματικό κόσμο επιχειρήσεις. Οι καινοτόμες αυτές επιχειρήσεις συχνά εισάγουν επαναστατικές αλλαγές σε έναν κλάδο, συντελούν στη δημιουργία νέων αγορών, προσδιορίζουν νέους όρους ανταγωνισμού και έχουν τη δυνατότητα να αλλάξουν με μη αναστρέψιμο τρόπο το οικονομικό πεδίο. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα των αντιπροσωπευτικών εταιρειών στους Η/Υ, της IBM και της DEC, όταν μία μικρή εταιρεία, η Apple Computers, που ίδρυσαν δύο οραματιστές, οι Steve Jobs και Steve Wosniac, επηρέασε με τις καινοτομίες τις τον τρόπο ανταγωνισμού. Το ίδιο φαινόμενο συνέβη και σε άλλους κλάδους της οικονομίας, όπως αυτόν της χαλυβουργίας, όπου μικρές και νέες επιχειρήσεις με καινοτομίες οδήγησαν στην παρακμή μεγάλων, παραδοσιακών και πετυχημένων επιχειρήσεων που είχαν παραμείνει προσηλωμένες σε ξεπερασμένο τρόπο σκέψης.

## Βιβλιογραφία 2<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

- <sup>1</sup> **Ταβλάκη Έλενα:** “Στρατηγική σύγκριση ανταγωνιστικότητας (Benchmarking) τηλεπικοινωνιακών οργανισμών”, Πειραιάς 2002.
- <sup>2</sup> **Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος:** «Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική», από τις παραδόσεις και τις σημειώσεις του Καθηγητή στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, κατά το έτος 2001.
- <sup>3</sup> **Christopher E. Bogan, Michael J. English:** “ Benchmarking for best practices. Winning Through innovative adaptation”, McGraw-Hill, Inc 1994.
- <sup>4</sup> Οικονομικός Ταχυδρόμος: “Benchmarking:τι είναι και πώς εφαρμόζεται”, 27 Ιουλίου 2002
- <sup>5</sup> **Walker:** “Rank Xerox- Management Revolution”, Long Range Planning, 1992, σελ.1, 9-21, 25.
- <sup>6</sup> Lead article by Sean O'Reagain, European Commission & Richard Keegan, European Benchmarking Network  
<http://www.benchmarking-in-europe.com/1024.htm>.
- <sup>7</sup> **Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης:** “Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας”, Εκδοτικός Οίκος “Interbooks”, 2001, σελ.432.
- <sup>8</sup> **Booth.D.:** “Benchmarking-The essential phase of preparation”, in Kanji, G.K (Ed.), Total Quality Management: Proceedings of the First World Congress, Chapman & Hall, London, 1995, σελ.493-6.
- <sup>9</sup> **Sik Wah Fong, Eddie W.L. Cheng and Danny C.K. Ho:** “Benchmarking: a general reading for management practitioners”.
- <sup>10</sup> **Lema, N.M. and Price, A.D.F.:** “Benchmarking: performance improvement toward competitive advantage”, Journal of Management in Engineering, Vol.11 No.1, 1995, σελ.28-37.
- <sup>11</sup> **Watson. G.:** “How process benchmarking supports corporate strategy”, Planning Review, January/February 1993, σελ.12-5.
- <sup>12</sup> **Bogan, C.and English, M.J.:** “Benchmarking for Best Practices: Winning through Innovative Adaptation”, McGraw-Hill, New York, NY, 1994.
- <sup>13</sup> **Camp, R.C:** “Benchmarking: The Search for the Industry Best Practice that leads to Superior Performance”, ASQC Quality Press, Madison, WI, 1989.
- <sup>14</sup> **Clayton T. and B.Luchs:** “Strategic Benchmarking at ICI Fibres”, Long Range Planning, 1994, σελ.3, 27, 54-63.
- <sup>15</sup> **Robert J. Boxwell, Jr:** “Benchmarking for Competitive Advantage”.
- <sup>16</sup> **Cox. J.R.W., Mann. L. and Samson. D.:** “Benchmarking as a mixed metaphor: disentangling assumptions of competition and collaboration», Journal of Management Studies, Vol.34 No.2, 1997, σελ.285-314.
- <sup>17</sup> This site is funded by Australian National Training Authority  
<http://www.otfe.vic.gov.au/publications/benchmark/index2.htm>.
- <sup>18</sup> **Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, ό.π.,** σελ.431.

- 
- <sup>19</sup> **Juran, J.**, "Juran's Quality Handbook", fifth edition, McGraw-Hill international Edition, 2000, σελ.12.3.
- <sup>20</sup> **American Productivity & Quality Center**: "The Benchmarking Management Guide", Productivity Press, 1993, σελ.44.
- <sup>21</sup> **Τσιότρα,Δ.**, "Βελτίωση Ποιότητας", Εκδόσεις Μπένου, 2002, σελ.160.
- <sup>22</sup> **Henczel. S.**, "Benchmarking-measuring and comparing for continuous improvement", July 2002.
- <sup>23</sup> **Yasar F.Jarrar & Mohamed Zairi**: "Future trends in benchmarking for competitive advantage: A global survey.", Total Quality Management, Vol.12, No 7&8,2001,σελ.906-912.
- <sup>24</sup> **Amanda Jane Davies and Ashok Kumar Kochhar**: "Intergraded Manufacturing Systems", Why British Companies don't do effective benchmarking, 1999, p.26-32.
- <sup>25</sup> **Anne Evans**: "Avoid These Ten Benchmarking Mistakes", 1997, Benchmarking Link-Up Australia  
<http://www.benchmrk@ozemail.com.au>.
- <sup>26</sup> **Dervitsiotis, K.N.**: "Benchmarking and Business Paradigm Shifts", Total Quality Management, Vol.II, No.4, 2000.
- <sup>27</sup> **Ernst & Young**: "The International Quality Study", Best Practices Report, American Quality Foundation, 1992.

## **Κεφάλαιο 3:**

### **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Benchmarking**

### 3.1 Ορισμός Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) αποτελεί έναν σχετικά νέο τρόπο διοίκησης για την αποτελεσματική ανάπτυξη μιας επιχείρησης με κύριο στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Εφαρμόζεται κυρίως σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, του δημόσιου τομέα καθώς και σε πλήθος οργανισμών.

Ο βασικός προσανατολισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων (αναγκών και προσδοκιών) των πελατών, μέσω της παροχής ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών. Στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η έννοια του «πελάτη» δεν ορίζει απλώς τον τελικό αποδέκτη του ολοκληρωμένου προϊόντος ή της υπηρεσίας, αλλά αποκτά νέα διάσταση, καθώς είναι διευρυμένη ώστε να καλύπτει όχι μόνο τους εξωτερικούς, αλλά και τους εσωτερικούς πελάτες μιας επιχείρησης. Συγκεκριμένα, οι «εξωτερικοί πελάτες» είναι οι τελικοί καταναλωτές και χρήστες των προϊόντων και των υπηρεσιών, ενώ οι «εσωτερικοί πελάτες» είναι τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι, οι οποίοι, άμεσα ή έμμεσα, συμβάλλουν στην παραγωγή των προϊόντων και επηρεάζουν την προσφερόμενη ποιότητα μέσα στην επιχείρηση<sup>1</sup>. Για να υπάρχει ισορροπία μέσα στην επιχείρηση είναι απαραίτητο οι εσωτερικοί πελάτες να θεωρούνται από τη διοίκηση εξίσου σημαντικοί με τους εξωτερικούς πελάτες.

Εναλλακτικά, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διαχείρισης με πρωτεύοντα στόχο τη μεγαλύτερη δυνατή βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών με το μικρότερο κόστος. Αποτελεί μία μεθόδευση διαρκούς βελτίωσης, καινοτομίας και διαχείρισης πόρων, έτσι ώστε να αποκτάται και να διατηρείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να εξελίσσεται η παραγωγική διαδικασία και το προϊόν και ταυτόχρονα να διασφαλίζονται, μέσω της κατανομής υπευθυνοτήτων, τα ενδιάμεσα στάδια<sup>2</sup>.



### 3.2 Γενικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στηρίζεται στην αποδοχή και τήρηση συγκεκριμένων βασικών αρχών<sup>3</sup>. Συγκεκριμένα:

#### ΑΡΧΗ 1<sup>η</sup>:

**Η πρώτη προτεραιότητα δίνεται στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της.**

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων στις μέρες μας δραστηριοποιείται με βάση τα χαρακτηριστικά του παραδοσιακού, συμβατικού μάντζμεντ. Κοινή πρακτική της διοίκησης είναι να θέτει ως πρώτη προτεραιότητα το κόστος, ως δεύτερη την έγκαιρη διεκπεραίωση των παραγγελιών και ως τρίτη την ποιότητα. Η ιεράρχηση αυτή απορρέει από μια ευρέως διαδεδομένη αντίληψη για την ανάγκη δημιουργίας βραχυπρόθεσμων κερδών και μακροπρόθεσμα έχει ως αποτέλεσμα τη χαμηλή ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, τη μη ικανοποίηση του πελάτη και συνεπώς τη συρρίκνωση του μεριδίου της αγοράς. Με τη νέα προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας η προτεραιότητα δίνεται στην ποιότητα, ενισχύοντας ταυτόχρονα την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, εφόσον καλύτερη ποιότητα ισοδυναμεί με μείωση του κόστους και του χρόνου διεκπεραίωσης των παραγγελιών.

#### ΑΡΧΗ 2<sup>η</sup>:

**Εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη.**

Τις περισσότερες φορές η κύρια αιτία της χαμηλής ποιότητας είναι η άγνοια και ίσως και η περιφρόνηση των αναγκών του πελάτη. Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας απαιτεί μια δραστική αλλαγή νοοτροπίας που θα πρέπει να διαπνέει όλα τα στελέχη και τους εργαζομένους στην επιχείρηση. Μόνο όταν η ανάγκη για εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη γίνει κατανοητή, η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να αξιοποιήσει κάθε ευκαιρία για βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, των υπηρεσιών και των παραγωγικών διαδικασιών τους.

### ΑΡΧΗ 3<sup>Η</sup>:

#### **Συνολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων.**

Η παραδοσιακή αντιμετώπιση της ποιότητας χωρίς ή με περιορισμένη συμμετοχή των εργαζομένων μετακινεί την ευθύνη ολοκληρωτικά σε ένα εξειδικευμένο τμήμα ελέγχου ποιότητας και χρονικά σε διαφορετική περίοδο από αυτήν της παραγωγής. Η αντιμετώπιση αυτή είναι λανθασμένη για δύο κυρίως λόγους. Πρώτον, εφησυχάζει τους εργαζόμενους ότι τα τυχόν προκύπτοντα προβλήματα με την ποιότητα θα γίνουν αντιληπτά από τους αρμόδιους και δεύτερον, η χρονική υστέρηση από τη στιγμή που αρχίζει η παραγωγή ελαττωματικών μέχρι τον εντοπισμό τους από τους αρμόδιους καθιστά ιδιαίτερα δύσκολη τη διάγνωση των αιτιών που προκάλεσαν το πρόβλημα. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν το δικαίωμα να παρεμβαίνουν σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, ώστε να αποφεύγεται η παραγωγή ελαττωματικών και να περιορίζονται τα δύο παραπάνω προβλήματα.

### ΑΡΧΗ 4<sup>Η</sup>:

#### **Έμφαση στην πρόληψη κακής ποιότητας.**

Η έμφαση στην πρόληψη τυχόν σφαλμάτων εξαναγκάζει τους υπευθύνους να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για την καλύτερη σχεδίαση του προϊόντος, έτσι ώστε τα λειτουργικά χαρακτηριστικά του να καλύπτουν πιο αποτελεσματικά τις ανάγκες του πελάτη. Ταυτόχρονα, καταβάλλεται συστηματική προσπάθεια για μεθοδική σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας με κύριο στόχο την αποφυγή των ελαττωματικών. Όταν ο έλεγχος της ποιότητας πραγματοποιείται στο τέλος της παραγωγικής διαδικασίας, τότε όχι μόνο αυξάνεται το κόστος από τη συσσώρευση των ελαττωματικών, αλλά ταυτόχρονα περιορίζεται η δυνατότητα εντοπισμού των αιτιών των προβλημάτων, λόγω της αδυναμίας συσχέτισης των συμπτωμάτων κακής ποιότητας με τα αίτια που τα προκάλεσαν. Κατά συνέπεια, η προσπάθεια επίτευξης άριστης ποιότητας πρέπει να ενσωματώνεται στον αρχικό σχεδιασμό, ώστε να προλαμβάνονται τυχόν προβλήματα.

## ΑΡΧΗ 5<sup>Η</sup>:

### **Διοίκηση στηριζόμενη σε αντικειμενικά στοιχεία.**

Η συλλογή και η αντικειμενική ανάλυση των στοιχείων που προκύπτουν από τον ποιοτικό έλεγχο των διαφόρων διαδικασιών αποτελεί μια βασική προϋπόθεση για τον εντοπισμό του παρουσιαζόμενου προβλήματος και την ανάλυση των αιτιών που το προκάλεσαν. Αξιοποιώντας τις σχετικές πληροφορίες, η διοίκηση μπορεί να προχωρήσει στη λήψη αποφάσεων για την εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών και την επίλυση του σχετικού προβλήματος.

## ΑΡΧΗ 6<sup>Η</sup>:

### **Διοίκηση με μικτές διαλειτουργικές ομάδες.**

Η παραδοσιακή προσέγγιση αντιμετώπισης διαφόρων προβλημάτων έρευνας της αγοράς, σχεδίασης του προϊόντος ή σχεδίασης της παραγωγικής διαδικασίας από ειδικές ομάδες σε διαδοχικές φάσεις, συχνά οδηγεί σε προβλήματα επικοινωνίας και συντονισμού διαφορετικών λειτουργιών μιας επιχείρησης, με αποτέλεσμα να επιβαρύνεται το κόστος, να επιμηκύνεται ο χρόνος εισαγωγής νέων προϊόντων και να παρουσιάζονται σοβαρά προβλήματα σχετικά με την ποιότητα.

Η δημιουργία μικτών ομάδων, στις οποίες συμμετέχουν μέλη απ' όλες τις λειτουργίες μιας επιχείρησης, συμβάλλει στην αντιμετώπιση των δυσκολιών που δημιουργούνται από την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος ή μιας νέας τεχνολογίας και την αντιμετώπισή τους με τρόπο συνεπή με τους στρατηγικούς στόχους της εν λόγω επιχείρησης.

## ΑΡΧΗ 7<sup>Η</sup>:

### **Έλεγχος Ανταγωνιστικότητας<sup>4</sup>.**

Η αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης πρέπει να εξετάζεται σε διαρκή βάση, μέσω μιας σειράς δεικτών απόδοσης, εσωτερικών και εξωτερικών (benchmarking). Οι εξωτερικοί δείκτες είναι πιο σημαντικοί

επειδή γνωστοποιούν το πώς αντιλαμβάνονται τις βελτιώσεις στα προϊόντα ή τις διαδικασίες οι άλλες επιτυχημένες επιχειρήσεις και οι πελάτες της επιχείρησης.

#### ΑΡΧΗ 8<sup>Η</sup>:

##### **Πραγματοποίηση συνεχών βελτιώσεων.**

Η κεντρική φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η παρακίνηση της συνεχούς αναζήτησης νέων μεθόδων βελτίωσης των παραγωγικών δραστηριοτήτων, καθώς και της ταυτόχρονης προσπάθειας για τη μείωση της σπατάλης των πόρων.

### **3.3 Αντικειμενικοί σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Με την προϋπόθεση ότι τηρούνται οι παραπάνω αρχές, η διοίκηση μιας επιχείρησης καταβάλλει συστηματική προσπάθεια για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Οι αντικειμενικοί σκοποί που εξυπηρετούνται με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι αρκετοί και πολυδιάστατοι, οι σημαντικότεροι από τους οποίους καταγράφονται παρακάτω:

1. Η διαχρονική και πλήρης ικανοποίηση του πελάτη.
2. Η διαχρονική και πλήρης ικανοποίηση των εργαζομένων κατά την προσπάθεια ικανοποίησης του πελάτη.
3. Η βελτίωση της αξιοποίησης και της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.
4. Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών.
5. Η διασφάλιση μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος λειτουργίας της.
6. Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για την εισαγωγή καινοτομιών.
7. Η αύξηση της ευελιξίας της επιχείρησης για την εφαρμογή των αναγκαίων προσαρμογών.
8. Η συμπίεση του χρόνου ικανοποίησης των παραγγελιών.

9. Η βέλτιστη δυνατή αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας, δηλαδή του νέου εξοπλισμού και λογισμικού.

### 3.4 Το benchmarking ως εργαλείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Το benchmarking σχετίζεται άμεσα με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας καθώς υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ των συμπερασμάτων που προκύπτουν από την εφαρμογή του benchmarking και του έργου που επιτελείται στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας<sup>5</sup>. Συγκεκριμένα, ενώ ο κύριος στόχος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η ικανοποίηση η ακόμα και η υπέρβαση των απαιτήσεων των πελατών, η εφαρμογή των τεχνικών benchmarking επιδιώκει τη συνεχή εισαγωγή βελτιώσεων, μέσω του εντοπισμού και της εκμάθησης της καλύτερης επιχειρηματικής πρακτικής.

Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας παρουσιάζει πολλά κοινά στοιχεία με τη φιλοσοφία του benchmarking. Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, η επιδίωξη της συνεχούς βελτίωσης, η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, η αναζήτηση των καλύτερων πρακτικών, η θέσπιση κριτηρίων για τη μέτρηση της επίδοσης και ο καθορισμός αποτελεσματικών στόχων απόδοσης, αποτελούν αντιπροσωπευτικά παραδείγματα χαρακτηριστικών που διέπουν τις εφαρμογές προγραμμάτων διοίκησης ολικής ποιότητας και ταυτόχρονα χαρακτηρίζουν και το benchmarking. Στην πράξη, πολλές επιχειρήσεις άρχισαν να εφαρμόζουν το benchmarking μετά την απόφασή τους να εμπλακούν σε προγράμματα διοίκησης ολικής ποιότητας, επειδή ανακάλυψαν ότι το benchmarking μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο<sup>6</sup> για τη βελτίωση των διαδικασιών τους.

Αναλυτικότερα, το benchmarking είναι ένα εύκολο, λειτουργικό και χρήσιμο εργαλείο, με το οποίο μπορούν να εντοπιστούν καινοτόμες ιδέες και πρωτοποριακές μέθοδοι λειτουργίας για την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης. Εκτός από τη δημιουργία κλίματος συνεχούς βελτίωσης στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, το benchmarking προσανατολίζει την επιχείρηση

προς το εξωτερικό περιβάλλον, επιτρέποντάς της να αποκτήσει σφαιρική άποψη για τις πιο σύγχρονες και αποτελεσματικές μεθόδους που εφαρμόζονται στα πλαίσια της βελτίωσης της ποιότητας<sup>7</sup>.

Ταυτόχρονα, το benchmarking αποτελεί μέσο συνεχούς εκπαίδευσης καθώς στα πλαίσια της εφαρμογής του οι αρμόδιοι καλούνται να αξιολογήσουν την επίδοση των διαδικασιών της επιχείρησής τους και να αναλάβουν πρωτοβουλίες για την εισαγωγή βελτιωτικών μέτρων.

Η αναγνώριση του benchmarking ως ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας, επιβεβαιώνεται και από την ενσωμάτωσή του στα κριτήρια του βραβείου ποιότητας Malcolm Baldrige National Quality Award<sup>8</sup>.

Τα κριτήρια αυτά είναι οι οδηγίες σύμφωνα με τις οποίες οι επιτροπές αξιολόγησης βαθμολογούν τα συστήματα ποιότητας των υποψήφιων επιχειρήσεων. Η συλλογή πληροφοριών για τη διεξαγωγή συγκρίσεων καθώς και η θέσπιση στόχων απόδοσης, που προκύπτει από τη σχετική πληροφόρηση, αποτελούν ξεχωριστό κριτήριο αξιολόγησης των συστημάτων ποιότητας. Επιχειρήσεις στις οποίες απονεμήθηκε το βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige όπως οι εταιρείες Xerox, AT&T, Motorola, Digital Equipment Corporation, Chrysler κ.λ.π κρίθηκαν και για την επιτυχή εφαρμογή προγραμμάτων benchmarking.

## Βιβλιογραφία 3<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

- 
- <sup>1</sup> **Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης:** “Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας”, Εκδοτικός Οίκος “Interbooks”, 2001, σελ.52.
- <sup>2</sup> **James R. Evans & William M. Lindsay:** “The Management and Control of Quality”, Fifth Edition, σελ.16.
- <sup>3</sup> **Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης:** “Διοίκηση Ολικής Ποιότητα”, Αθήνα 1997, σελ.46-52.
- <sup>4</sup> **Γεωργίου Δ. Τσιότρα:** “Βελτίωση Ποιότητας”, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002, σελ.136.
- <sup>5</sup> **Asbjorn Rolstadas:** “Benchmarking-Theory and Practice”, Chapman & Hall, GB 1996, σελ.44.
- <sup>6</sup> **Industry Week:** “A roadmap for success”, *Robert Hiebler*, July 19, 1993, v242 n14, σελ.53.
- <sup>7</sup> **Management Quarterly:** “Meeting the new paradigm challenges through total quality management”, *Fred Luthans, Dan Kessler*, Spring 1993, v34 n1, σελ.12.
- <sup>8</sup> **Mohamed Zairi:** “Effective Benchmarking, Learning from the best”, Chapman & Hall, UK, 1996, σελ.25.

## **Κεφάλαιο 4:**

### **Benchmarking και Αμερικανικό Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige (MBNQA)**



#### **4.1 Η χρήση του Αμερικανικού Εθνικού Βραβείου Ποιότητας Malcolm Baldrige (MBNQA) ως ένα από τα σημαντικότερα βραβεία ποιότητας**

Οι εντυπωσιακές επιδόσεις σε θέματα σχετικά με τη βελτίωση της ποιότητας και την ελαχιστοποίηση του κόστους που παρατηρήθηκαν στις ιαπωνικές επιχειρήσεις, οδήγησαν το Αμερικανικό Κογκρέσο, τη χρονιά του 1987, να θεσμοθετήσει και να απονεμίσει το βραβείο ποιότητας Baldrige (The Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA), για την αναγνώριση της επιχειρηματικής τελειότητας στο χώρο της ποιότητας. Το όνομα του βραβείου δόθηκε προς τιμή του γραμματέα του Υπουργού Εμπορίου της κυβέρνησης του Ronald Reagan, M.Baldrige κατά την υπουργεία του οποίου θεσμοθετήθηκε το βραβείο. Υπεύθυνος για το βραβείο ποιότητας Baldrige είναι ο Οργανισμός National Institute of Standards and Technology (NIST)<sup>1</sup> των ΗΠΑ, ο οποίος υπάγεται στο Υπουργείο Εμπορίου (Department of Commerce)<sup>2</sup>. Στα πλαίσια της εφαρμογής του, το βραβείο έχει υποστεί σημαντικές τροποποιήσεις προκειμένου να γίνει πιο αποτελεσματικό κατά τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης των ενδιαφερόμενων επιχειρήσεων.

#### **4.2 Σε ποιους απευθύνεται το Αμερικανικό Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige (MBNQA)**

Το Αμερικανικό Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige (MBNQA) απονέμεται σε ετήσια βάση κυρίως σε τρεις κατηγορίες υποψήφιων επιχειρήσεων<sup>3</sup>:

1. Στον κλάδο μεταποίησης
2. Στον κλάδο υπηρεσιών
3. Σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Η βράβευση μπορεί να γίνει για μία ή το πολύ δύο επιχειρήσεις σε κάθε κατηγορία.

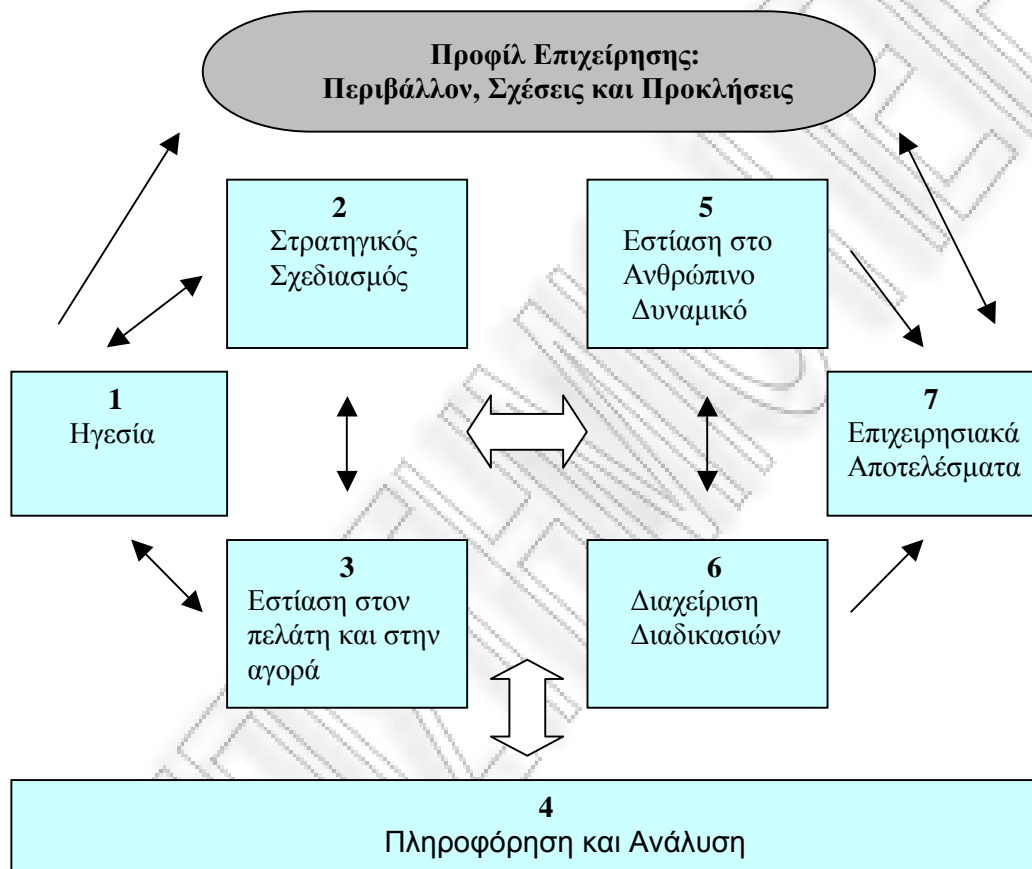
#### **4.3 Διαδικασία Αξιολόγησης**

Η αξιολόγηση των επιχειρήσεων για την απονομή του Αμερικανικού Εθνικού βραβείου Ποιότητας Malcolm Baldrige (MBNQA) πραγματοποιείται σε τρία στάδια:

1. Αξιολόγηση της γραπτής εξέτασης για πρόκριση.
2. Επίσκεψη στις εγκαταστάσεις των επιχειρήσεων που συγκεντρώνουν υψηλή βαθμολογία στη γραπτή εξέταση.
3. Τελική αξιολόγηση με βάση τα συνολικά αποτελέσματα από τα στάδια 1 και 2.

#### 4.4 Κριτήρια Αξιολόγησης

Τα κριτήρια βάση των οποίων αξιολογούνται οι επιχειρήσεις που κάνουν αίτηση για την απόκτηση του Αμερικανικού Εθνικού Βραβείου Ποιότητας Malcolm Baldrige (MBNQA) παρουσιάζονται αναλυτικά στο διάγραμμα 5<sup>4</sup>.



Διάγραμμα 5: Κριτήρια Αξιολόγησης των επιχειρήσεων για την απόκτηση του Αμερικανικού Εθνικού Βραβείου Ποιότητας Malcolm Baldrige (MBNQA).

Τα παραπάνω επτά κριτήρια αξιολόγησης περιλαμβάνουν περισσότερα κριτήρια τα οποία έχουν διαφορετικούς συντελεστές βαρύτητας και κατατάσσονται στα λεγόμενα «ελαφρά» κριτήρια (ηγεσία, ανθρώπινο δυναμικό, πελάτες) παρά στα λεγόμενα «βαριά» κριτήρια (τεχνικές και ανάλυση πληροφοριών). Αναλυτικότερα, οι κατηγορίες αξιολόγησης και η αντίστοιχη βαθμολογία τους παρουσιάζονται στον πίνακα 4<sup>5</sup>:

Πίνακας 4 – Malcolm Baldrige Award: Κατηγορίες αξιολόγησης και βαθμοί

**Malcolm Baldrige Award: Κατηγορίες αξιολόγησης και βαθμοί**

<b>Κατηγορίες</b>	<b>Ανώτατοι Βαθμοί</b>
<b>1. Ηγεσία</b>	<b>120</b>
1.1 Επιχειρησιακή Ηγεσία	80
1.2 Κοινωνική Ευθύνη και Υπηκοότητα	40
<b>2. Στρατηγικός Σχεδιασμός</b>	<b>85</b>
2.1 Διαμόρφωση Στρατηγικής	40
2.2 Ανάπτυξη Στρατηγικής	45
<b>3. Εστίαση στον Πελάτη και στην Αγορά</b>	<b>85</b>
3.1 Γνώση του Πελάτη και της Αγοράς	40
3.2 Ανάπτυξη Σχέσεων και Ικανοποίηση του Πελάτη	45
<b>4. Πληροφόρηση και Ανάλυση</b>	<b>90</b>
4.1 Μέτρηση και Ανάλυση Επιχειρησιακής Απόδοσης	50
4.2 Διαχείριση Πληροφοριών	40
<b>5. Εστίαση στο Ανθρώπινο Δυναμικό</b>	<b>85</b>
5.1 Συστήματα Εργασίας	35
5.2 Εκπαίδευση, Επιμόρφωση και Ανάπτυξη Εργαζομένων	25
5.3 Ευημερία και Ικανοποίηση Εργαζομένων	25
<b>6. Διαχείριση Διαδικασιών</b>	<b>85</b>
6.1 Διαδικασίες Προϊόντων και Υπηρεσιών	45
6.2 Επιχειρησιακές Διαδικασίες	25
6.3 Διαδικασίες Υποστήριξης	15
<b>7. Επιχειρησιακά Αποτελέσματα</b>	<b>450</b>
7.1 Αποτελέσματα σχετικά με τον πελάτη	125
7.2 Αποτελέσματα σχετικά με τα Οικονομικά και την Αγορά	125
7.3 Αποτελέσματα σχετικά με το Ανθρώπινο Δυναμικό	80
7.4 Αποτελέσματα Επιχειρησιακής Αποτελεσματικότητας	120
<b>Σύνολο Βαθμών</b>	<b>1000</b>

Η εξέταση των παραπάνω κριτηρίων αξιολόγησης βοηθάει την επιχείρηση στην επίτευξη λειτουργικών στόχων. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση η οποία γνωρίζει την απόδοσή της στα επτά συγκεκριμένα κριτήρια, έχει τη δυνατότητα:

- Να βελτιώσει την προσφερόμενη αξία προς τον πελάτη, διευρύνοντας με αυτόν τον τρόπο το μερίδιο της αγοράς που κατέχει.
- Να βελτιώσει τις δυνατότητες και τη γενική αποτελεσματικότητά της.
- Να επιτύχει την επιμόρφωση των εργαζομένων με ταυτόχρονη ανάπτυξη του οργανισμού.

Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί ότι κύριο χαρακτηριστικό των παραπάνω κριτηρίων αξιολόγησης είναι ότι εξετάζονται, καθορίζονται και αναπροσαρμόζονται από στελέχη της βιομηχανίας, της εκάστοτε κυβέρνησης ή από ακαδημαϊκούς, ενώ κάθε χρόνο 2-3 επιχειρήσεις κρίνονται άξιες για τη λήψη του εν λόγω βραβείου.

Ενδεικτικά, ο πίνακας 5 που ακολουθεί καταγράφει τις πολύ μεγάλες και εξαιρετικής σπουδαιότητας επιχειρήσεις, οι οποίες ανήκουν μεταξύ των κατόχων του Αμερικανικού Εθνικού Βραβείου Ποιότητας Malcolm Baldrige (MBNQA)<sup>6</sup>.

Πίνακας 5-Επιχειρήσεις που απέκτησαν το Αμερικανικό Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige (MBNQA)

<b>Χρονολογία</b>	<b>Κατασκευαστικές</b>	<b>Μικρές Επιχειρήσεις</b>	<b>Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών</b>
1988	Motorola, Inc.	Globe Metallurgical, Inc.	
1989	Xerox Corp. Business Products and Systems Milliken & Co.		
1990	Cadillac Motor Car Division IBM Rochester	Wallace Co., Inc.	Federal Express
1991	Solectron Corp. Zytec Corp.	Marlow Industries	
1992	AT&T Network Systems Texas Instruments Defense Systems & Electronics Group	Granite Rock Co.	AT&T Universal Card Services The Ritz-Carlton Hotel Co.
1993	Eastman Chemical co.	Ames Rubber Corp.	
1994		Wainwright Industries, Inc.	AT&T Consumer Communication Services
1995	Armstrong World Industries Building Products Operations		
1996	ADAC Laboratories	Trident Precision Manufacturing, Inc.	Dana Commercial Credit Corp.
1997	3M Dental Products Division Solectron Corp.		Merrill Lynch Credit Corp. Xerox Business Services
1998	Boeing Airlift and Tanker Programs Solar Turbines, Inc.	Texas Nameplate Co.	
1999	STMicroelectronics, Inc. - Region Americas	Sunny Fresh Foods	The Ritz-Carlton Hotel Company BI
2000	Dana Corporation-Spicer Driveshaft Division KARLEE Company	Los Alamos National Bank	Operations Management International, Inc.

#### **4.5 Σχέση Benchmarking και Αμερικανικό Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige (MBNQA)**

Είναι χαρακτηριστικό ότι κατά τη διάρκεια του 1988 το βραβείο Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) δεν είχε καμία αναφορά στις τεχνικές του benchmarking. Το 1989 τα αποτελέσματα των εφαρμογών του benchmarking επηρέαζαν 80 βαθμούς, ενώ είναι αξιοσημείωτο ότι μέχρι το 1993 παρατηρήθηκε αύξηση 500%, καθώς επηρέαζαν συνολικά 400 βαθμούς.

Οι βαθμοί που επηρεάζονται από άμεσες ή έμμεσες αναφορές στο benchmarking διαφοροποιούνται κατά τις διάφορες χρονικές περιόδους και είναι αξιοσημείωτο ότι από 175 βαθμούς το 1988 αυξήθηκαν σε 550 βαθμούς το 1993, δηλαδή σημείωσαν αύξηση 314%.

Ενδεικτικό της αυξανόμενης βαρύτητας του benchmarking για το βραβείο Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) είναι το γεγονός ότι 550 από τους 1000 συνολικούς βαθμούς των κριτηρίων του βραβείου επηρεάζονται από τις εφαρμογές του benchmarking. Έτσι, γίνεται εύκολα κατανοητό ότι μια εταιρεία είναι αδύνατον να επιτύχει επιχειρηματική τελειότητα, εξαιρετική ποιότητα και παγκόσμια αναγνώριση, αν δεν έχει υιοθετήσει το benchmarking ως θεμελιώδη επιχειρηματική πρακτική.

## Βιβλιογραφία 4<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

---

<sup>1</sup> Το Web site [www.quality.nist.gov](http://www.quality.nist.gov) παρέχει τις πιο σύγχρονες πληροφορίες για το βραβείο, τα κριτήριά του, καθώς και τις επιχειρήσεις που έχουν αποκτήσει το σχετικό βραβείο.

<sup>2</sup> **Gaithersburg:** "Criteria of Performance Excellence", Baldrige Quality Program, 1999.

<sup>3</sup> **American Productivity & Quality Center:** "The Benchmarking Management Guide", Productivity Press, Portland, Oregon, σελ.171.

<sup>4</sup> **James R. Evans & William M. Lindsay:** "The Management and Control of Quality", South-Western, Thomson Learning, Fifth Edition, σελ.118.

<sup>5</sup> **Τσιότρα,Δ.,** "Βελτίωση Ποιότητας", Εκδόσεις Μπένου, 2002, σελ.49.

<sup>6</sup> **James R. Evans & William M. Lindsay:** "The Management and Control of Quality", South-Western, Thomson Learning, Fifth Edition, σελ.116.



## **Κεφάλαιο 5:**

### **Benchmarking και Στρατηγικός Σχεδιασμός**

## 5.1 Η ανάγκη για Στρατηγικό Σχεδιασμό (Strategic Planning)

Στο ευμετάβλητο και πολυτάραχο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, αναπάντεχες εξελίξεις μπορούν να καταστήσουν ξεπερασμένες τις προβλέψεις για την αγορά και τη θέση των ανταγωνιστών. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, τα ηγετικά στελέχη συχνά αμφισβητούν τις προβλέψεις και επιδιώκουν να αντιληφθούν τις τρέχουσες τάσεις καθώς και τις αλλαγές που προκαλούνται από αυτές. Ταυτόχρονα, οι επιχειρήσεις καλούνται να προσαρμοστούν σε καταστάσεις όπως η συνεχής αύξηση του πληθυσμού, η έλλειψη πρώτων υλών, η μειωμένη παραγωγικότητα, ο πληθωρισμός, οι αβέβαιες χρηματαγορές και ο έντονος διεθνής ανταγωνισμός.

Η ανάγκη για άμεση επίλυση των μελλοντικών προβλημάτων καθιστά αναγκαία την ύπαρξη ενός μέσου που θα παρέχει στην ανώτατη διοίκηση και στο υπεύθυνο προσωπικό για τον εταιρικό σχεδιασμό, τις κατάλληλες πληροφορίες για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων.

Το τελικό αποτέλεσμα είναι μια νέα θεώρηση των κύριων καθοριστικών παραγόντων της επιχειρηματικής επιτυχίας (Critical Success Factors) και η εφαρμογή ενός νέου επιπέδου αποτελεσματικού σχεδιασμού, του *στρατηγικού σχεδιασμού*.

Η υπόθεση στην οποία βασίζεται ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ότι η μελέτη του παρελθόντος και του παρόντος δεν μπορεί να εγγυηθεί ασφαλείς υποδείξεις για το μέλλον. Γι' αυτόν το λόγο το ενδιαφέρον των στελεχών της επιχείρησης πρέπει να στραφεί προς τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος, την αναγνώριση των πραγματοποιούμενων αλλαγών, την ανάπτυξη ικανοτήτων και τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Άλλωστε, κύριο χαρακτηριστικό του στρατηγικού σχεδιασμού είναι ο συσχετισμός του με τον ανταγωνισμό που λαμβάνει χώρα στον συγκεκριμένο κλάδο, εξαιτίας της περιορισμένης ανάπτυξης των προϊόντων και των

αγορών, οι οποίες αδυνατούν να υποστηρίξουν τις φιλοδοξίες ανάπτυξης όλων των ανταγωνιστών του βιομηχανικού κλάδου. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, οι επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να προσέξουν ιδιαίτερα τις δυνάμεις της αγοράς και τις επιπτώσεις τους στα πραγματοποιούμενα κέρδη, έτσι ώστε η κάθε επιχείρηση να μπορέσει να εδραιώσει τη θέση της στον βιομηχανικό κλάδο, ώστε να μπορέσει να αμυνθεί στις δυνάμεις του ανταγωνισμού ή να τις επηρεάσει προς δικό της όφελος<sup>1</sup>.

Οι υποθέσεις στις οποίες βασίζεται ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι οι εξής<sup>2</sup>:

- Η πρόβλεψη του περιβάλλοντος βοηθάει σε μεγάλο βαθμό στην κατανόηση της μελλοντικής πορείας της επιχείρησης.
- Η διαμόρφωση της στρατηγικής αποτελεί μια ορθολογική διαδικασία, κατά την οποία διαμορφώνονται συγκεκριμένοι σκοποί, καθώς υιοθετούνται και αριστοποιούνται εναλλακτικές στρατηγικές.
- Η οργανωσιακή συμπεριφορά μπορεί να αγνοηθεί.

Αντίστοιχα, οι αποφάσεις που προκύπτουν από το στρατηγικό σχεδιασμό είναι στρατηγικής σημασίας καθώς σχετίζονται με τους βασικούς στόχους της επιχείρησης, με τις αγορές προς τις οποίες προορίζονται τα παραγόμενα προϊόντα, τις βασικές επιλογές για την τεχνολογία, την οργανωτική διάρθρωση και τους τρόπους ανάπτυξης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Γι' αυτόν το λόγο η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού προϋποθέτει<sup>3</sup>:

- Μεγάλες επενδύσεις για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, τη διεξόδυση σε νέες αγορές και την αγορά καινούργιων εγκαταστάσεων.
- Τη δέσμευση της ανώτατης διοίκησης σε συγκεκριμένες επιλογές που δεν είναι εύκολα αναστρέψιμες.
- Την ετοιμότητα των τμημάτων της επιχείρησης για σημαντικές μακροχρόνιες επιπτώσεις στα πλαίσια δραστηριοποίησης της επιχείρησης.

## 5.2 Ορισμός του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αναφέρεται στη διαδικασία σχεδιασμού κυρίως των δραστηριοτήτων μακροχρόνιας προοπτικής, στα πλαίσια της αποστολής των επιχειρήσεων<sup>4</sup>.

Πιο συγκεκριμένα, ο στρατηγικός σχεδιασμός ορίζεται ως:

- Η διαδικασία καθορισμού ή αλλαγής των εταιρικών στόχων, όπου αυτοί θεωρούνται αναγκαίοι.
- Η απόκτηση των απαραίτητων πόρων για την πραγματοποίηση των στόχων.
- Ο καθορισμός των προγραμμάτων, των στρατηγικών και της πολιτικής που διέπουν τη χρήση αυτών των πόρων.

## 5.3 Κύρια χαρακτηριστικά του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού είναι εξαιρετικής σπουδαιότητας για την επιχείρηση. Η αναγκαιότητά του προκύπτει κυρίως από τα βασικά χαρακτηριστικά του, τα οποία αναφέρονται παρακάτω:

- Διεξάγεται από το ανώτατο διοικητικό επίπεδο.
- Παρέχει τη βάση για το σύστημα *στρατηγικού προγραμματισμού*.
- Συγκεντρώνει τους κρίσιμους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες για τον καθορισμό μελλοντικής δράσης.
- Παρέχει εισροές για το σύστημα *διοικητικού ελέγχου*, το οποίο με τη σειρά του παρέχει εισροές για το σύστημα *λειτουργικού ελέγχου*.

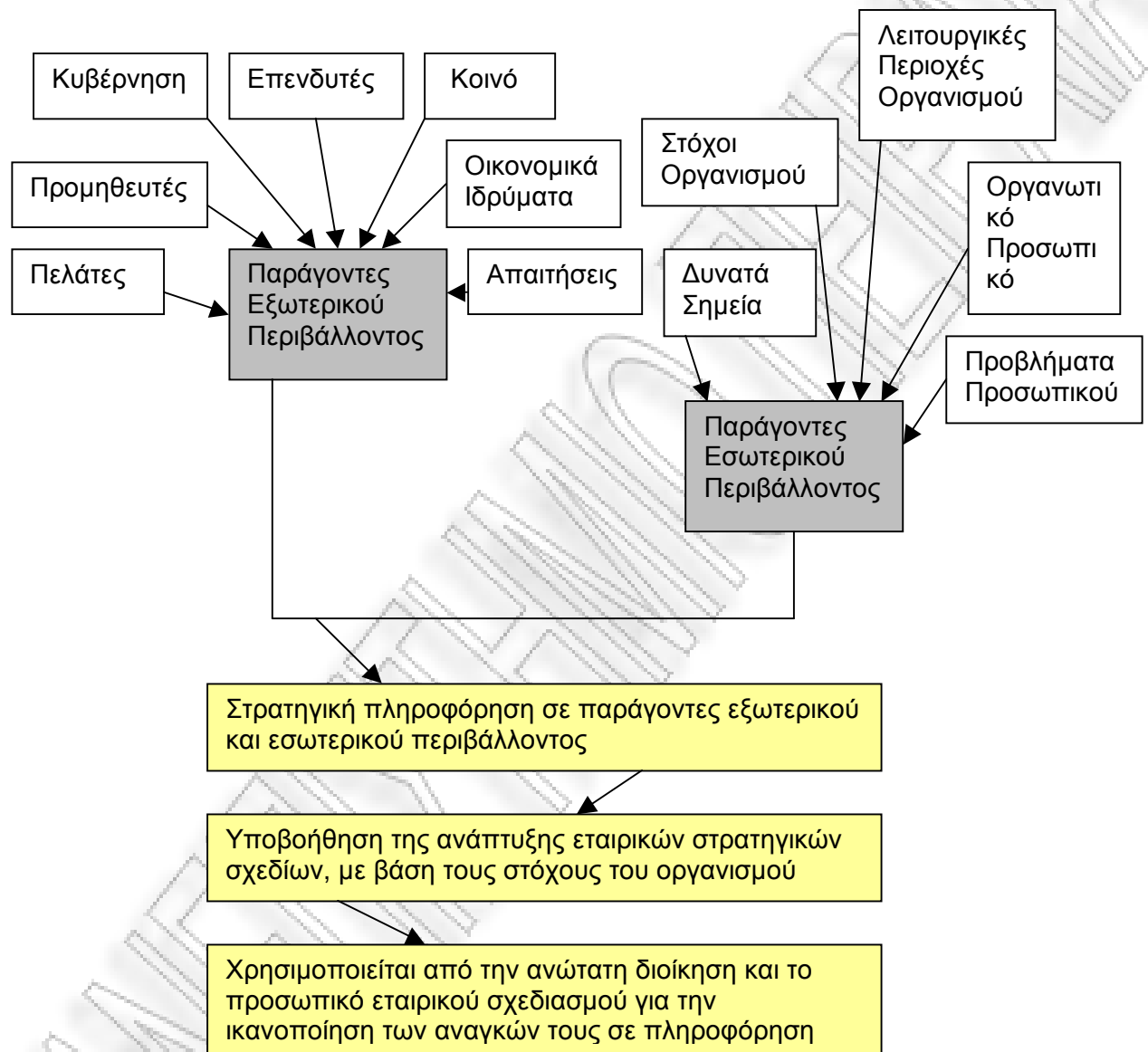
Παρακάτω αναλύονται οι έννοιες του στρατηγικού προγραμματισμού, του διοικητικού ελέγχου και του επιχειρησιακού ελέγχου. Συγκεκριμένα:

Ο *στρατηγικός προγραμματισμός* αναφέρεται στο τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση, συντελεί στον προσδιορισμό μακροχρόνιων στόχων και εξετάζει εναλλακτικές στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων αυτών.

Ο *διοικητικός έλεγχος* είναι η διαδικασία με την οποία οι διευθυντές μεσαίου επιπέδου ενθαρρύνονται ως προς την ανάληψη ενεργειών που είναι προς το καλύτερο όφελος της επιχείρησης σαν σύνολο.

Ο *λειτουργικός έλεγχος* αποτελεί τη διαδικασία μέσω της οποίας διευθυντές μεσαίου επιπέδου διασφαλίζουν ότι οι πόροι χρησιμοποιούνται αποδοτικά και αποτελεσματικά προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Το διάγραμμα 6 που ακολουθεί απεικονίζει διαγραμματικά τα προαναφερόμενα:



Διάγραμμα 6: Πληροφορίες στρατηγικού σχεδιασμού από παράγοντες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, με σκοπό την ικανοποίηση των απαιτήσεων της ανώτατης διοίκησης και του προσωπικού εταιρικού σχεδιασμού για πληροφόρηση σχετική με την ανάπτυξη των στρατηγικών τους σχεδίων.

## 5.4 Benchmarking και Στρατηγικός Σχεδιασμός

Παραδοσιακά, το benchmarking δεν είχε ενσωματωθεί στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, με αποτέλεσμα να μην αποτελεί αναπόσπαστο μέρος αυτής. Η ανώτατη διοίκηση κάθε επιχείρησης, αγνοώντας σημαντικές πληροφορίες από το εξωτερικό της περιβάλλον, αδυνατούσε να εκτιμήσει και να ελέγξει την αξιοπιστία των στόχων, των προγραμμάτων και των στρατηγικών που είχε θέσει<sup>5</sup>.

Το πρώτο βήμα για την επίλυση της προαναφερόμενης, προβληματικής κατάστασης, ξεκίνησε στις Ηνωμένες Πολιτείες, από την επιχείρηση Xerox, στα τέλη της δεκαετίας του '70. Η καινοτομία της Xerox ήταν ότι άρχισε να εφαρμόζει τεχνικές benchmarking, παράλληλα με τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού. Το benchmarking δεν αντικατέστησε τον στρατηγικό σχεδιασμό, αλλά αντίθετα αποτέλεσε το επόμενο βήμα στην εξέλιξη του στρατηγικού σχεδιασμού, υποστηρίζοντας σε πολλά σημεία τη διαδικασία του. Μέσω της εφαρμογή των τεχνικών benchmarking, η στρατηγική ανάλυση μπορεί να γίνει πιο λεπτομερής, ενώ ταυτόχρονα παρέχονται σημαντικές πληροφορίες για την παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας<sup>6</sup>. Είναι αξιοσημείωτο ότι το benchmarking δεν περιορίζεται μόνο στη δραστηριότητα των ανταγωνιστών, αλλά μπορεί να χρησιμοποιηθεί για κάθε επιχείρηση η οποία παράγει παρόμοιο προϊόν ή εκτελεί πανομοιότυπες διαδικασίες, ενώ οι κύριοι υπεύθυνοι για την όλη διαδικασία είναι συνήθως τα μέλη μιας ομάδας από τη γραμμή παραγωγής<sup>7</sup>.

Το εφαρμογή του benchmarking αποτέλεσε σημαντική πυξίδα για τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς μέσω της αναγνώρισης και της μελέτης των δραστηριοτήτων άλλων επιχειρήσεων, επιτυγχάνονται τα εξής<sup>8</sup>:

- ✓ Καθορισμός της θέσης της επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού και των καλύτερων του κλάδου.
- ✓ Επιβεβαίωση της ακρίβειας των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων στόχων.
- ✓ Καθορισμός της εταιρικής στρατηγικής με τις μεγαλύτερες πιθανότητες για επιτυχία.
- ✓ Διασφάλιση ότι οι ουσιώδεις διαδικασίες (core processes) που είναι απαραίτητες για την επιτυχία του οργανισμού, είναι ταυτόχρονα ανταγωνιστικές με τις αντίστοιχες διαδικασίες της αγοράς.
- ✓ Εξασφάλιση ότι η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία είναι επαρκής για να βοηθήσει την επιχείρηση να διατηρήσει την ανταγωνιστική της θέση στα επιλεγμένα τμήματα της αγοράς.
- ✓ Εξασφάλιση ότι σημαντικοί παράγοντες, όπως η εσωτερική δομή, η τιμή, η επίδοση, τα προϊόντα και οι διαδικασίες επαρκούν για να μπορέσει η επιχείρηση να διατηρήσει την ανταγωνιστική της θέση στα επιλεγμένα τμήματα της αγοράς.

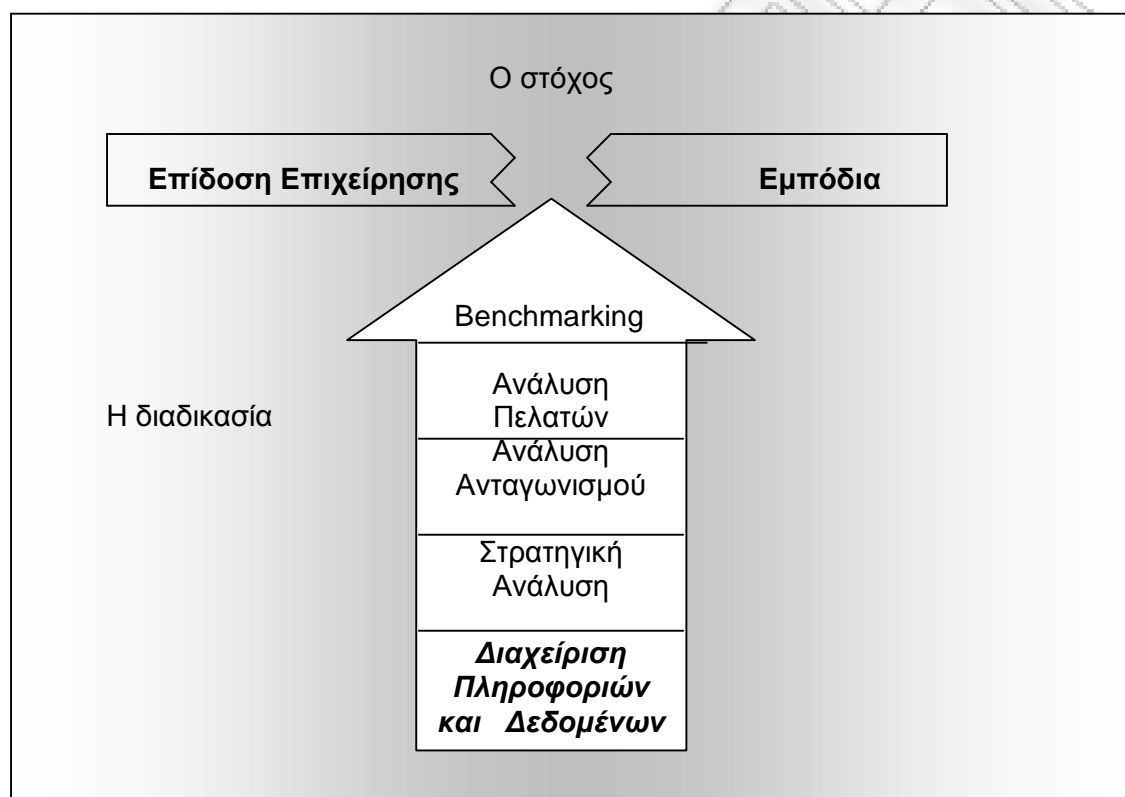
Επομένως, με βάση τα προαναφερόμενα, γίνεται κατανοητό ότι το benchmarking παρέχει πληροφορίες σχετικές με το βαθμό και τον τρόπο με τον οποίον πρέπει να βελτιωθεί μια επιχείρηση, ενώ ταυτόχρονα συνδέεται με τον στρατηγικό σχεδιασμό. Παρέχει ποσοτικοποιημένη εσωτερική ανάλυση, συνδυαζόμενη με έγκυρες εξωτερικές συγκρίσεις. Αναπτύσσει συγκρίσεις έναντι των καλύτερων επιχειρήσεων σε παγκόσμια βάση και έτσι παρέχει τη δυνατότητα στον οργανισμό που το εφαρμόζει να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές. Τέλος, το benchmarking εφαρμόζει προγράμματα δράσης (action plans) για την εφαρμογή των αποτελεσμάτων της σχετικής μελέτης.

Όσον αφορά τον στρατηγικό σχεδιασμό, κύριο χαρακτηριστικό του αποτελεί η εστίαση σε μακροχρόνια αποτελέσματα. Το χαρακτηριστικό του αυτό είναι ορατό στο όραμα (vision), στην αποστολή (mission) και στις εταιρικές αξίες (cultural values) μιας επιχείρησης. Στο σημείο αυτό, απαιτείται η χρήση του benchmarking για την αποτελεσματική παρακολούθηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος (business environment), δηλαδή των ανταγωνιστών, των



κυριότερων προμηθευτών, των πελατών, των αναλυτών της χρηματιστηριακής αγοράς κ.α. Συνδυάζοντας όλα τα σχετικά στοιχεία με τις αντίστοιχες πηγές πληροφοριών, η ανώτατη διοίκηση μπορεί να αποκτήσει την καλύτερη δυνατή εικόνα για τη χάραξη της μελλοντικής πορείας της επιχείρησης, αγνοώντας τα παρουσιαζόμενα εμπόδια που επηρεάζουν την επίδοση της εταιρίας.

Η παραπάνω ανάλυση απεικονίζεται σχηματικά στο διάγραμμα 7<sup>ο</sup>:



Διάγραμμα 7: Η χρήση του benchmarking κατά τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού για την αντιμετώπιση των σχετικών εμποδίων με την επίδοση της επιχείρησης.

Συμπερασματικά, πρέπει να σημειωθεί ότι το benchmarking ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να έχουν φιλοδοξίες για ανώτερη επίδοση. Αποτελεί βασικό μέσο του στρατηγικού σχεδιασμού, προκειμένου να επιτευχθούν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Κυρίως μέσω της εφαρμογής των τεχνικών benchmarking, τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τον στρατηγικό σχεδιασμό, μπορούν να εγγυηθούν ανταγωνιστική πορεία για το μέλλον<sup>10</sup>.

## Βιβλιογραφία 5<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

- 
- <sup>1</sup> **Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος:** «Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική», από τις παραδόσεις και τις σημειώσεις του Καθηγητή στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, κατά το έτος 2001.
- <sup>2</sup> **Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος:** «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Ευγ.Μπένου, Αθήνα 2002, σελ.61.
- <sup>3</sup> **Κώστας Ν.Δερβιτσιώτης:** «Διοίκηση Παραγωγής», Αθήνα 1995, σελ.19.
- <sup>4</sup> **Β. Ν. Σαρσέντης:** «Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική», Εκδόσεις Ευγ.Μπένου, Αθήνα 1996, σελ.29.
- <sup>5</sup> **Christopher E. Bogan, Michael J. English:** “ Benchmarking for best practices. Winning Through innovative adaptation”, McGraw-Hill, Inc 1994, σελ.162.
- <sup>6</sup> **Robert J. Boxwell, Jr:** “Benchmarking for Competitive Advantage”, σελ.14.
- <sup>7</sup> **A. Steven Walleck, J. David O’Halloran & Charles A. Leader:** “Benchmarking World-Class Performance”, The McKinsey Quarterly, no.1, 1991.
- <sup>8</sup> **Christopher E. Bogan, Michael J. English,** ό.π., σελ.163.
- <sup>9</sup> **American Productivity & Quality Center:** “The Benchmarking Management Guide” , Productivity Press, 1993, σελ.32.
- <sup>10</sup> **Mohamed Zairi:** “Effective Management of Benchmarking Projects”, A division of Reed Educational and Professional Publishing Ltd, 1998, σελ.45.

## **Κεφάλαιο 6:**

### **Benchmarking και Μέθοδος Ανάπτυξης Ποιότητας (QFD)**

## 6.1 Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητά τους βελτιώνοντας ταυτόχρονα τις επιχειρησιακές τους διαδικασίες, οδηγήθηκαν στην ανάπτυξη μιας νέας προσέγγισης για τον αρχικό σχεδιασμό και τις μετέπειτα βελτιώσεις προϊόντων και διαδικασιών. Η νέα αυτή προσέγγιση ή διαφορετικά η Μέθοδος Ανάπτυξης Ποιότητας (Quality Function Deployment - QFD), αποτελεί έναν ολοκληρωμένο τρόπο ικανοποίησης των επιθυμητών στόχων ποιότητας, στα πλαίσια των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης.

Η Μέθοδος Ανάπτυξης Ποιότητας εφαρμόστηκε αρχικά στην Ιαπωνία το 1972 και συνδέεται με το όνομα του Yoji Akao<sup>1</sup>. Συνεχίστηκε από τη Mitsubishi και βελτιώθηκε αργότερα από την Toyota. Στις μέρες μας χρησιμοποιείται από μια σειρά μεγάλων εταιρειών στις Η.Π.Α και στην Ευρώπη, όπως η IBM, AT&T και η Philips.

Η QFD αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο σχεδιασμού που χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς που επιθυμούν να επικεντρωθούν στις ανάγκες των πελατών τους, από τα πρώτα στάδια καθορισμού των προδιαγραφών του σχεδιασμού και της παραγωγικής διαδικασίας. Σύμφωνα με το American Standards Institute (ASI)<sup>2</sup>, η μέθοδος QFD είναι ένα σύστημα μετατροπής των απαιτήσεων του πελάτη σε κατάλληλες προδιαγραφές, σε κάθε στάδιο παραγωγής και εξυπηρέτησης, από την έρευνα, μέχρι το σχεδιασμό και την ανάπτυξη, την κατασκευή, τη διανομή, την εγκατάσταση, την προώθηση, τις πωλήσεις και τις υπηρεσίες.

## 6.2 Σκοπός εφαρμογής της Μεθόδου Ανάπτυξης Ποιότητας (QFD)

Η μέθοδος QFD επιτρέπει σε μικτές ομάδες, οι οποίες αποτελούνται από άτομα διαφορετικών τμημάτων ή διαδικασιών, να συνδυάσουν σε ένα

συνοπτικό διάγραμμα, γνωστό ως 'σπίτι της ποιότητας', τις απαραίτητες πληροφορίες για τον αποτελεσματικό και γρήγορο σχεδιασμό της ποιότητας. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με την QFD, οι απαιτήσεις των πελατών παρουσιάζονται ως μια σειρά από διαδοχικά διαγράμματα, από τη σύλληψη μέχρι τις λεπτομέρειες κατασκευής. Κάθε ενδιάμεση λειτουργία εκτελείται με θεώρηση του επόμενου εργαζομένου στη γραμμή παραγωγής ή εξυπηρέτησης σαν πελάτη, με στόχο τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του τελικού χρήστη. Κάθε ενέργεια πραγματοποιείται με τέτοιο τρόπο, ώστε η επόμενη της να μπορεί να τελειοποιηθεί. Επίσης, επειδή δεν υπάρχουν τα παραδοσιακά λειτουργικά όρια, πραγματοποιείται πλήρη ιεραρχική επικοινωνία και πλήρη συναίνεση στην παραγωγή και στην εξυπηρέτησή<sup>3</sup>.

Η μέθοδος QFD περιορίζει στο ελάχιστο τις παλινδρομήσεις μεταξύ τμημάτων για τον προσδιορισμό των προδιαγραφών και μειώνει εντυπωσιακά το χρόνο και το κόστος εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά. Εκτιμάται ότι η εφαρμογή της έχει συμβάλει στη μείωση του χρόνου εισαγωγής νέων προϊόντων μέχρι και 50%. Η υλοποίηση της μεθόδου QFD αντιμετωπίζει αποτελεσματικά και συστηματικά τα παρακάτω προβλήματα<sup>4</sup>:

- Τη μετατροπή των αναγκών των πελατών στα απαραίτητα χαρακτηριστικά του προϊόντος.
- Τη μετατροπή των χαρακτηριστικών του προϊόντος στα απαραίτητα χαρακτηριστικά της παραγωγικής διαδικασίας.
- Τη μετατροπή των χαρακτηριστικών της παραγωγικής διαδικασίας σε λειτουργικά χαρακτηριστικά των συστημάτων ελέγχου που θα διασφαλίσουν τους επιλεγμένους στόχους ποιότητας του προϊόντος.

### 6.3 Πηγές άντλησης πληροφοριών για την εφαρμογή της Μεθόδου Ανάπτυξης Ποιότητας (QFD)

Το σύστημα QFD κατά κύριο λόγο οδηγείται από τις απαιτήσεις των παρόντων και των δυνητικών πελατών. Ταυτόχρονα όμως, υπάρχει και μια σειρά από πηγές για την απόκτηση των σχετικών πληροφοριών, όπως<sup>5</sup>:

- 1) Ερωτηματολόγια και δοκιμές σε πελάτες.
- 2) Ερωτηματολόγια και δοκιμές σε εκθέσεις.
- 3) Εργασία με σημαντικούς και επιλεγμένους πελάτες.
- 4) Ανάλυση ανταγωνιστών.
- 5) Ομάδες εστίασης.

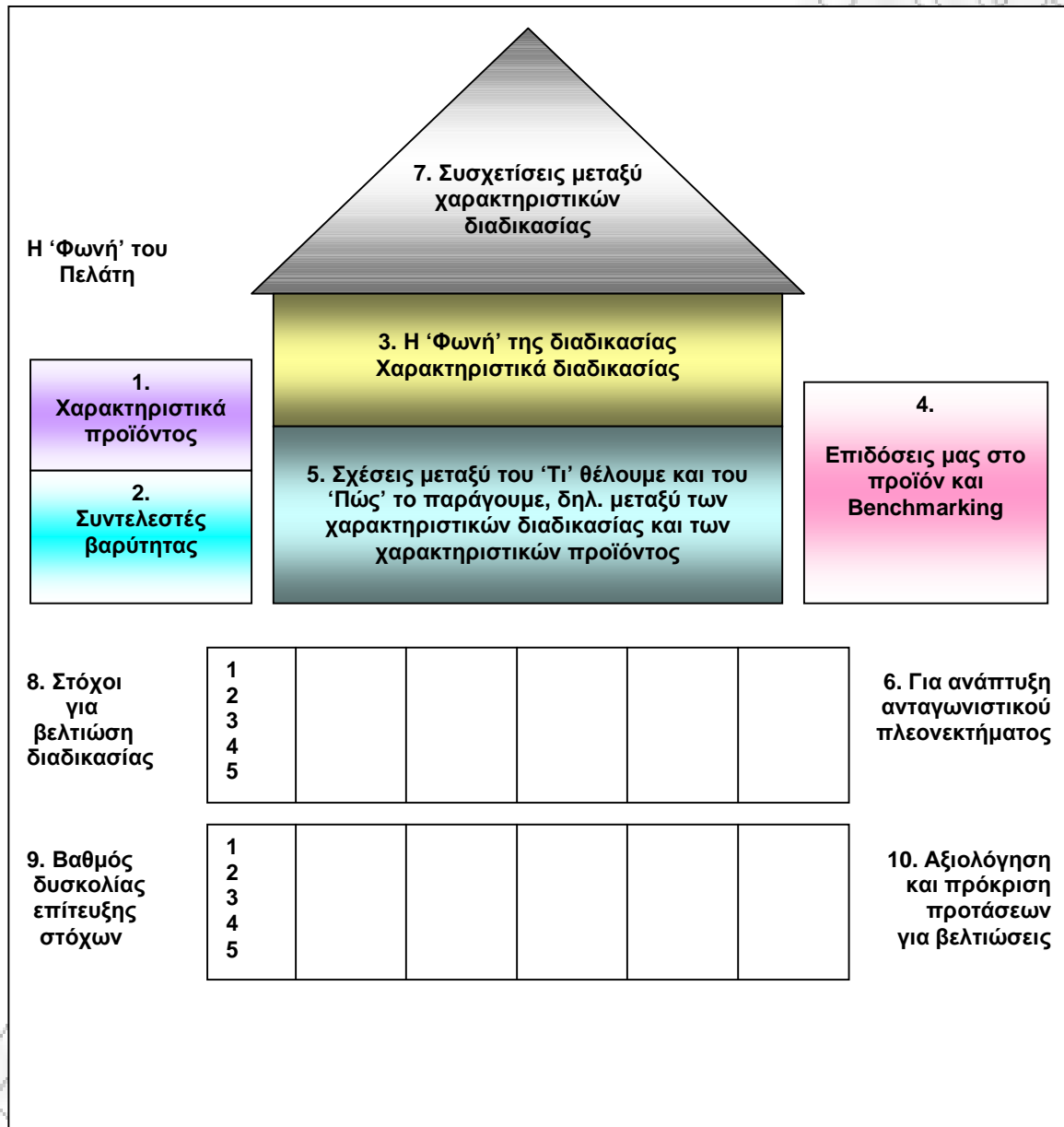
Στις παραπάνω περιπτώσεις, η επιχείρηση είναι συνήθως σε θέση να κατασκευάσει τη δομή αναζήτησης πληροφοριών, ώστε να μπορεί να λαμβάνει τις πληροφορίες που θέλει.

Υπάρχουν όμως και άλλες πηγές πληροφοριών, που αν και δεν επιζητούνται ενεργά, είναι εξίσου πολύ σημαντικές. Τέτοιες πηγές είναι:

- 1) Παράπονα πελατών.
- 2) Μηνύσεις εναντίον της εταιρείας ή άλλων παρόμοιων εταιρειών.
- 3) Δικονομικές τυποποιήσεις και οδηγίες.
- 4) Ανεπίσημα σχόλια από επισκέψεις πωλητών σε πελάτες, σχόλια σε συνέδρια, σε εκπαιδεύσεις ή σε εκθέσεις.

## 6.4 Διαδικασία εφαρμογής της Μεθόδου Ανάπτυξης Ποιότητας (QFD)

Το 'σπίτι της ποιότητας' στην τελική και ολοκληρωμένη του μορφή παρουσιάζεται παρακάτω στο διάγραμμα 8<sup>6</sup>:



Διάγραμμα 8: Τα βασικά τμήματα στο 'σπίτι της ποιότητας' για το σχεδιασμό ή τη βελτίωση προϊόντων και διαδικασιών.



Σύμφωνα με το διάγραμμα 8, το ονομαζόμενο 'σπίτι της ποιότητας' παρέχει τις ακόλουθες πληροφορίες, από τις οποίες προκύπτουν και τα αντίστοιχα στάδια της διαδικασίας της QFD:

- § Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένα προϊόν προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών ( 'η φωνή του πελάτη' ).
- § Τους συντελεστές βαρύτητας για κάθε χαρακτηριστικό του προϊόντος, σύμφωνα με αξιολογήσεις των πελατών.
- § Τα χαρακτηριστικά της διαδικασίας της επιχείρησης που επηρεάζουν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ( 'η φωνή της διαδικασίας' ).
- § Τις επιδόσεις της επιχείρησης και των ανταγωνιστών της στα κρίσιμα χαρακτηριστικά του προϊόντος, χρησιμοποιώντας μελέτη benchmarking και παρέχοντας στο καταναλωτικό κοινό διαθέσιμα στοιχεία για προϊόντα.
- § Την αξιολόγηση των σχέσεων μεταξύ των χαρακτηριστικών του προϊόντος και των χαρακτηριστικών της διαδικασίας.
- § Τις επιδόσεις της διαδικασίας της επιχείρησης, καθώς και αυτές των κύριων ανταγωνιστών.
- § Τις συσχετίσεις μεταξύ των χαρακτηριστικών της διαδικασίας της επιχείρησης.
- § Τους στόχους για βελτιώσεις στα χαρακτηριστικά της διαδικασίας.
- § Την αξιολόγηση του βαθμού δυσκολίας στη βελτίωση κάθε χαρακτηριστικού της διαδικασίας.
- § Επιλογή και αξιολόγηση προτάσεων για βελτιώσεις διαδικασιών.

Πιο συγκεκριμένα, η διαδικασία εφαρμογής της μεθόδου ανάπτυξης ποιότητας (QFD) περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

**Στάδιο 1<sup>ο</sup>: Προσδιορισμός μετρήσιμων χαρακτηριστικών προϊόντος, με βάση την ικανοποίηση των αναγκών και των αντίστοιχων προσδοκιών του πελάτη.**

Σε γενικές γραμμές, οι πελάτες καλύπτουν τις ανάγκες τους από τα υπάρχοντα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Η

αποκαλούμενη “φωνή του πελάτη” αναφέρεται πρώτον στα επιθυμητά χαρακτηριστικά του προϊόντος και δεύτερον στη σχετική βαρύτητα που έχει για τον πελάτη το κάθε ένα χαρακτηριστικό. Σχετικά με το ποια είναι τα επιθυμητά χαρακτηριστικά, το θέμα εξαρτάται κυρίως από το τμήμα της αγοράς και από τη σχέση της προσφερόμενης αξίας, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη και της τιμής του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

**Στάδιο 2<sup>ο</sup>: Στάθμιση σημασίας και συντελεστή βαρύτητας των επιθυμητών χαρακτηριστικών του προϊόντος.**

Για κάθε τμήμα της αγοράς, καθώς και για συγκεκριμένη κατηγορία πελατών, τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος διαφοροποιούνται σε σημασία, ως προς το βαθμό που το καθένα από αυτά ικανοποιεί τις ανάγκες τους. Για παράδειγμα, για τους επιβάτες μιας πτήσης που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους, η συχνότητα και η εύκολη ανταπόκριση του αεροσκάφους με άλλες πτήσεις έχουν μεγαλύτερη σημασία από την τιμή του εισιτηρίου. Αντίθετα, η αξιοποίηση του χρόνου αξιολογείται διαφορετικά από τους επιβάτες που ταξιδεύουν για τουρισμό.

Η διαφοροποίηση της σημασίας για κάθε χαρακτηριστικό προσδιορίζεται από τους συντελεστές βαρύτητας, σε ποσοστά που αθροίζονται συνολικά στο 100. Ο προσδιορισμός της τιμής κάθε συντελεστή βαρύτητας πραγματοποιείται συνήθως κατανέμοντας 100 μόρια στα διάφορα χαρακτηριστικά. Μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν πιο πολύπλοκες στατιστικές τεχνικές, που καθιστούν δυνατή την εκτίμηση της ακρίβειας των συντελεστών βαρύτητας (conjoint analysis κ.α).

Γενικά, μέσω της χρήσης των συντελεστών βαρύτητας, η διοίκηση επιδιώκει να συνδέσει εκείνα τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που θα στηρίξουν αποτελεσματικότερα την εφαρμοζόμενη στρατηγική. Για το λόγο αυτό, οι ιαπωνικές εταιρείες αυτοκινήτων επέλεξαν ως χαρακτηριστικό ενός αυτοκινήτου με τη μεγαλύτερη βαρύτητα την αξιοπιστία των προϊόντων τους και την ευκολία στο σέρβις, μέσω ενός εκτεταμένου δικτύου αντιπροσωπειών

με συνεργεία. Αντίστοιχα, άλλες ευρωπαϊκές εταιρείες αυτοκινήτων έδωσαν μεγαλύτερη έμφαση στην άνεση ή στην πολυτέλεια των προϊόντων τους.

**Στάδιο 3<sup>ο</sup>: Προσδιορισμός μετρήσιμων χαρακτηριστικών της διαδικασίας.**

Έχοντας προσδιορίσει τα επιθυμητά χαρακτηριστικά του προϊόντος για τον πελάτη, στο επόμενο στάδιο χρειάζεται να εξεταστεί ο τρόπος παραγωγής. Σε αρχικό επίπεδο, πρέπει να προσδιοριστούν τα χαρακτηριστικά της σχετικής διαδικασίας, έτσι ώστε να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό “ταίριασμα” των απαιτήσεων και των προδιαγραφών του προϊόντος με τις ικανότητες της διαδικασίας. Τα χαρακτηριστικά της σχετικής διαδικασίας συγκροτούν την ονομαζόμενη “φωνή της διαδικασίας”, που περιγράφει τον δυνατό τρόπο παραγωγής του προϊόντος.

**Στάδιο 4<sup>ο</sup>: Αξιολόγηση των επιδόσεων της επιχείρησης και των κύριων ανταγωνιστών στα κύρια χαρακτηριστικά του προϊόντος, μέσω της χρήσης τεχνικών benchmarking.**

Η αναζήτηση των επιθυμητών βελτιώσεων ξεκινά με τον προσδιορισμό των επιδόσεων για τα χαρακτηριστικά των προϊόντων της επιχείρησης και τη σύγκρισή τους με τις επιδόσεις των αντίστοιχων προϊόντων των κύριων ανταγωνιστών, μέσω της μεθόδου benchmarking. Η δυνατότητα συλλογής στοιχείων για τις επιδόσεις ανταγωνιστικών προϊόντων δεν είναι ιδιαίτερα δύσκολη, δεδομένου ότι σημαντικές πληροφορίες παρουσιάζονται σε διαφημίσεις, ειδικά φυλλάδια, εξειδικευμένα περιοδικά κ.λ.π., στοχεύοντας στην προσέλκυση δυνητικών πελατών. Από τα αποτελέσματα του benchmarking και την έρευνα της αγοράς διαμορφώνεται το ανταγωνιστικό προφίλ για το κάθε προϊόν. Έτσι, τελικά εντοπίζονται τα δυνατά σημεία του προϊόντος της επιχείρησης που συντελούν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ή οι όποιες αδυναμίες του που συμβάλλουν ώστε οι πελάτες να προτιμήσουν ένα ανταγωνιστικό προϊόν. Αυτές οι πολύτιμες συγκρίσεις σηματοδοτούν την ανάγκη διερεύνησης τρόπων τόσο για βελτιωτικές

παρεμβάσεις, όσο και για την παραπέρα ισχυροποίησης των δυνατών σημείων.

**Στάδιο 5°: Προσδιορισμός σχέσεων μεταξύ των χαρακτηριστικών της διαδικασίας και των χαρακτηριστικών του προϊόντος.**

Έχοντας προσδιορίσει τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά της διαδικασίας, είναι απαραίτητο να εξεταστεί το πώς το κάθε ένα από αυτά τα χαρακτηριστικά επηρεάζει τα διάφορα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Αυτό γίνεται στο κεντρικό τμήμα του “σπιτιού της ποιότητας”, που συνήθως απεικονίζει σε μορφή πίνακα τις σχέσεις μεταξύ τους. Η σχέση αυτή μπορεί να είναι πολύ δυνατή, δυνατή ή αδύναμη. Για παράδειγμα, η κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού επηρεάζει πολύ το χαρακτηριστικό της ευγένειας και της ικανότητας στην εξυπηρέτηση, ενώ δεν επηρεάζει καθόλου την απόδοση του εξοπλισμού της διαδικασίας, η οποία επηρεάζεται κυρίως από το χαρακτηριστικό της επιλογής και της συντήρησης του εξοπλισμού.

**Στάδιο 6°: Εκτίμηση επιδόσεων στα χαρακτηριστικά της διαδικασίας της επιχείρησης και αυτών των ανταγωνιστών ή των καλύτερων σε άλλους κλάδους.**

Στις περισσότερες περιπτώσεις, η δυνατότητα εισαγωγής βελτιώσεων, με δεδομένες τις προδιαγραφές για το προϊόν, προσφέρεται μόνο με σημαντικές παρεμβάσεις στα μετρήσιμα χαρακτηριστικά της διαδικασίας της επιχείρησης. Μέσω κατάλληλων μετρήσεων για κάθε μεταβλητή που αντιστοιχεί σε κάθε χαρακτηριστικό της, μπορούν να εκτιμηθούν οι επιδόσεις της διαδικασίας, αρχικά σε φυσικές ή άλλες μονάδες και στη συνέχεια σε μια κλίμακα από το 1, για την πιο χαμηλή επίδοση, έως το 5 για την καλύτερη. Οι αντίστοιχες επιδόσεις για τις διαδικασίες ανταγωνιστών μετριοούνται μόνο έμμεσα ή κατά προσέγγιση, καθώς είναι συνήθως δύσκολο ή σχεδόν αδύνατο να εκτιμηθούν με ακρίβεια.

### **Στάδιο 7<sup>ο</sup>: Αξιολόγηση συσχετίσεων μεταξύ χαρακτηριστικών της διαδικασίας.**

Κατά την προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας, μέσω της αλλαγής σε ένα χαρακτηριστικό της διαδικασίας, είναι σύνηθες να εμφανίζονται σημαντικές συσχετίσεις με κάποια άλλα χαρακτηριστικά της ίδιας διαδικασίας, προκαλώντας ταυτόχρονα μεταβολές και σε αυτές. Η συσχέτιση αυτή μπορεί να είναι ως προς το είδος της μεταβολής θετική ή αρνητική, καθώς και πολύ δυνατή, μέτρια ή αδύναμη. Η θετική συσχέτιση σημαίνει ότι επιθυμητές αλλαγές σ' ένα χαρακτηριστικό της διαδικασίας επηρεάζουν ευνοϊκά και κάποιο άλλο.

Γνωρίζοντας τις προαναφερόμενες συσχετίσεις, η επιχείρηση είναι πιο εύκολο να προσδιορίσει κατά πόσο η βελτίωση σε μια μεταβλητή επιφέρει θετικές επιπτώσεις και σε άλλα χαρακτηριστικά της διαδικασίας, ή αντίθετα αν επιδεινώνει ορισμένα από αυτά, καθώς και σε ποιο βαθμό, έτσι ώστε να εκτιμηθούν οι συνδυασμένες συνέπειες στη λειτουργία και την απόδοση της συνολικής διαδικασίας.

### **Στάδιο 8<sup>ο</sup>: Προσδιορισμός των στόχων για την εισαγωγή βελτιώσεων στα κύρια χαρακτηριστικά της διαδικασίας.**

Με βάση το ανταγωνιστικό προφίλ των προϊόντων της επιχείρησης έναντι αυτών των ανταγωνιστών, καθώς επίσης και από τις σχέσεις των χαρακτηριστικών της διαδικασίας με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος, η ανώτατη διοίκηση επιδιώκει συγκεκριμένες βελτιώσεις, θέτοντας νέους στόχους στις επιδόσεις της διαδικασίας. Εναλλακτικά, κύριος στόχος είναι να γίνουν πιο ανταγωνιστικά τα χαρακτηριστικά των προϊόντων για μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη, μέσω εύστοχων παρεμβάσεων στα αντίστοιχα χαρακτηριστικά της διαδικασίας. Σχετικές ενέργειες που μπορούν να εφαρμοστούν αποτελούν οι παρακάτω:

- ✓ Καλύτερη εκπαίδευση των εργαζομένων στα σημεία επαφής με τους πελάτες, προκειμένου να επιτευχθεί καλύτερο επίπεδο εξυπηρέτησης.

- ✓ Καλύτερη εκπαίδευση των χειριστών μηχανών και των εγκαταστάσεων, με στόχο τον περιορισμό του ποσοστού των ελαττωματικών προϊόντων.
- ✓ Βελτιώσεις στην πολιτική συντήρησης του εξοπλισμού, για την αποφυγή βλαβών και επακόλουθων καθυστερήσεων στην παράδοση των παραγγελιών.
- ✓ Παρεμβάσεις στις μεθόδους επεξεργασίας υλικών ή πληροφοριών, στους τρόπους ελέγχου ποιότητας κ.α.

**Στάδιο 9<sup>ο</sup>: Εκτίμηση του βαθμού δυσκολίας κατά την επίτευξη των στόχων.**

Μετά τον προσδιορισμό συγκεκριμένων στόχων, η υπεύθυνη ομάδα για τη σχεδίαση ή τη βελτίωση της ποιότητας του είδους για το οποίο κατασκευάζεται στο “σπίτι της ποιότητας” αξιολογεί το βαθμό δυσκολίας επίτευξης των νέων αυτών στόχων. Η αξιολόγηση αυτή εξετάζει τις σχέσεις μεταξύ των χαρακτηριστικών της διαδικασίας και των χαρακτηριστικών του προϊόντος, όπως επίσης και τις μεταξύ τους συσχετίσεις. Συγκεκριμένα, ο βαθμός δυσκολίας βελτίωσης για κάθε ένα χαρακτηριστικό προσδιορίζεται σε ένα άλλο τμήμα, ιεραρχικά κάτω από αυτό στο οποίο προσδιορίζονται οι νέοι επιθυμητοί στόχοι για τις επιδόσεις της διαδικασίας.

**Στάδιο 10<sup>ο</sup>: Διαμόρφωση και αξιολόγηση των σχετικών προτάσεων για την εισαγωγή βελτιώσεων.**

Από το προηγούμενο στάδιο η ειδική ομάδα διαμορφώνει ένα σύνολο προτάσεων για βελτιώσεις. Στη συνέχεια, οι προτάσεις αυτές αξιολογούνται με γνώμονα τη σχέση των ωφελειών που θα προκύψουν από την υλοποίησή τους και του κόστους, σε συνδυασμό με το χρόνο, που απαιτεί η κάθε πρόταση. Η ανώτατη διοίκηση εργάζεται με συστηματικό τρόπο, προκειμένου να προκριθούν οι αλλαγές στα χαρακτηριστικά εκείνα της διαδικασίας που θα επηρεάσουν τα πιο σημαντικά για τον πελάτη χαρακτηριστικά του παραγόμενου προϊόντος. Η εφαρμογή των αλλαγών αυτών αποβλέπει τόσο στην άρση των αδυναμιών της διαδικασίας που επιβαρύνουν την ποιότητα,

την παραγωγικότητα, ή το χρόνο διεκπεραίωσης παραγγελιών, όσο και στην παραπέρα ενίσχυση της ήδη υπάρχουσας υπεροχής στα χαρακτηριστικά του είδους που το κάνουν ελκυστικό στον πελάτη, όπως διαπιστώνεται με το benchmarking.

## 6.5 Οφέλη από την εφαρμογή της Μεθόδου Ανάπτυξης Ποιότητας (QFD)

Από τα παραπάνω, γίνεται προφανές ότι η μέθοδος QFD προσφέρει πολλά οφέλη για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν και επιδιώκουν μια συστηματική και ολοκληρωμένη προσέγγιση σε οτιδήποτε αφορά την ανάπτυξη μιας πολιτικής ποιότητας. Συγκεκριμένα<sup>7</sup>:

- α Διευκολύνει σημαντικά την επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων, συντελώντας στην ταχύτερη επίλυση των παρουσιαζόμενων προβλημάτων.
- α Συντελεί στον καθορισμό προτεραιοτήτων, παρουσιάζοντας με ακρίβεια τα χαρακτηριστικά που χρειάζονται περαιτέρω μελέτη για βελτιώσεις.
- α Βοηθάει στην αναγνώριση και στην επίλυση αντιτιθέμενων αξιώσεων.
- α Απεικονίζει τις συγκρίσεις σε κρίσιμα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή των διαδικασιών που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα.
- α Προσδιορίζει λεπτομερώς τις παρούσες επιδόσεις, καθώς και το βαθμό δυσκολίας κατά την προσπάθεια βελτίωσής τους.
- α Συμβάλλει στη διαμόρφωση τεκμηριωμένων προτάσεων για εισαγωγή βελτιώσεων, στα σημεία που προσφέρουν σημαντικά οφέλη ως προς το κόστος υλοποίησής τους.
- α Συντομεύει σημαντικά, μέχρι και 50%, το χρόνο ανάπτυξης και εισαγωγής στην αγορά νέων προϊόντων, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο ένα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές.

Σε γενικές γραμμές θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η μέθοδος QFD συντελεί σε υψηλότερα επίπεδα ποιότητας, στη μείωση του κόστους, στην εξοικονόμηση

πολύτιμου χρόνου και στην απόκτηση ουσιαστικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος<sup>8</sup>.

## **6.6 Η σχέση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) και της Μεθόδου Ανάπτυξης Ποιότητας (QFD)**

Η υφιστάμενη σχέση μεταξύ της διοίκησης ολικής ποιότητας και της μεθόδου ανάπτυξης ποιότητας γίνεται κατανοητή μέσω της διαδικασίας εφαρμογής της μεθόδου ανάπτυξης ποιότητας. Για παράδειγμα, πολλές επιχειρήσεις εισάγουν και χρησιμοποιούν τη μέθοδο QFD ως ένα από τα πολλά εργαλεία της διοίκησης ολικής ποιότητας, περιορίζοντας την εφαρμογή της ως ένα βοηθητικό εργαλείο της ομάδας σχεδιασμού. Ωστόσο, αν η τεχνική χρησιμοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να αποτελέσει ένα μοναδικό εργαλείο και ίσως έναν μεγάλο οδηγό για την εισαγωγή αλλαγών στην επιχειρησιακή κουλτούρα.

Οι σημαντικές δυνατότητες της μεθόδου QFD ως εργαλείο της διοίκησης ολικής ποιότητας προκύπτουν κυρίως από τα παρακάτω χαρακτηριστικά της<sup>9</sup>:

- Αρχικά, η μέθοδος ανάπτυξης ποιότητας προϋποθέτει την εστίαση της επιχείρησης προς το εξωτερικό της περιβάλλον, υπογραμμίζοντας ως σημείο έναρξης τις ανάγκες των παρόντων και των δυνητικών πελατών. Ταυτόχρονα, η μέθοδος υπογραμμίζει ότι οι σχετικές πληροφορίες με τους πελάτες και τις απαιτήσεις τους πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο λεπτομερείς και ολοκληρωμένες.
- Η έμφαση εστιάζεται στην ομαδική εργασία και στη συμβολή πολλαπλών τμημάτων. Με αυτόν τον τρόπο, η αξία της εξυπηρέτησης του τελικού καταναλωτή γίνεται κύριος στόχος όλου του οργανισμού.
- Η μέθοδος QFD τονίζει τη σπουδαιότητα της πρόληψης και της ανάγκης να γίνονται τα πράγματα σωστά από την πρώτη φορά. Απαιτεί τη σημασία του να κρατιούνται χαμηλά τα κόστη, της εξάλειψης των ελαττωματικών και της μείωσης του χρόνου υλοποίησης



προγραμμάτων (lead time). Ταυτόχρονα, ενθαρρύνει ως θεμελιώδη αρχή την απόκτηση ισχυρής θέσης στην αγορά, με ταυτόχρονη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας.

- Θέτει μακροπρόθεσμους στόχους, υλοποιώντας τους μέσω βραχυπρόθεσμων προγραμμάτων.
- Δίνει έμφαση στο να παρουσιάζει τα δεδομένα ως αναγνωρίσιμα. Όλες οι απαραίτητες πληροφορίες συμπυκνώνονται σε ένα σύνολο μέτρων και διαγραμμάτων, ενώ είναι ευρεία η χρήση ποσοτικοποιημένων μεθόδων για τη λήψη αποφάσεων.

## Βιβλιογραφία 6<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

- 
- <sup>1</sup> **Ακαιο, Yoji (ed.):** “Quality Function Deployment: Integrating Customer Requirements Into Product Resign”, Productivity Press, 1990.
- <sup>2</sup> **ASI:** “Quality Function Deployment, Executive Briefing”, American Supplier Institute, 1987a.
- <sup>3</sup> **Τσιότρα,Δ.:** “Βελτίωση Ποιότητας”, Εκδόσεις Μπένου, 2002, σελ.152.
- <sup>4</sup> **Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης:** “Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας”, Εκδοτικός Οίκος “Interbooks”, 2001, σελ.462.
- <sup>5</sup> **Τσιότρα,Δ.:** ό.π., σελ.154.
- <sup>6</sup> **Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης:** ό.π., σελ.464.
- <sup>7</sup> **Mohamed Zairi:** “Benchmarking for Best Practice – Continuing learning through sustainable innovation”, Butterworth-Heinemann, 1999, σελ.59.
- <sup>8</sup> **Quality Function Deployment:** Excerpts from the implementation manual for three-day QFD Workshop, American Supplier Institute, Dearborn, Michigan, 1990.
- <sup>9</sup> **Mohamed Zairi:** ό.π., σελ.61.

## **Κεφάλαιο 7:**

### **Μελέτες Περιπτώσεων**

## 7.1 Η περίπτωση της Rank Xerox

Η εταιρεία Xerox, κυρίαρχη στην αγορά της τεχνολογίας της ξηρογραφίας, θεωρείται πρωτοπόρος στην εφαρμογή της τεχνικής του benchmarking. Ιδρύθηκε το 1956, με κύριο στόχο την κατασκευή και την προώθηση εξοπλισμού διαχείρισης πληροφοριών σε παγκόσμιο επίπεδο<sup>1</sup>.

Σύμφωνα με τη Xerox, το benchmarking είναι μια συνεχής διαδικασία μετρήσεων για προϊόντα, διαδικασίες και διοικητικές πρακτικές, για την πραγματοποίηση συγκρίσεων με τους καλύτερους ανταγωνιστές ή με επιχειρήσεις με ηγετική θέση στον κλάδο τους<sup>2</sup>. Σύμφωνα με τους *Financial Times*, «η δύναμη του benchmarking υπογραμμίζεται στην περίπτωση της Rank Xerox, καθώς αποτελεί έναν από τους κύριους παράγοντες αναγέννησης της επιχείρησης στη δεκαετία του '80».

### 7.1.1 Ο ρόλος του benchmarking στην Rank Xerox

Το 1980 το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης άρχισε να μειώνεται από 80% στο 35%. Μπροστά στον κίνδυνο πλήρους συρρίκνωσης, στάλθηκε ειδική ομάδα εμπειρογνομόνων στην Ιαπωνία, για να ενημερωθεί σχετικά με τις μεθόδους λειτουργίας των ανταγωνιστών. Τα αποτελέσματα της σχετικής έρευνας έδειξαν ότι οι ανταγωνιστές της Xerox μπορούσαν να παράγουν με καλύτερες διαδικασίες, ενώ είχαν τη δυνατότητα να διαθέτουν με κέρδος τα προϊόντα τους στην αγορά, σε τιμές μικρότερες από το κόστος παραγωγής της Xerox. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, έγινε φανερή η ανάγκη για τον προσανατολισμό της διοίκησης προς τις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας και την σταδιακή υιοθέτηση των τεχνικών benchmarking.

Μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης, η επιχείρηση κατάφερε να βελτιώσει εντυπωσιακά την ποιότητα των προϊόντων της και του τρόπου εξυπηρέτησης, να επιτύχει σημαντική μείωση του κόστους και να επανακτήσει μεγάλο μέρος

του μεριδίου της αγοράς, αποφεύγοντας ταυτόχρονα την ολοκληρωτική χρεοκοπία της.

Οι δραστηριότητες του benchmarking καλύπτουν όλες τις διαστάσεις της Xerox. Για παράδειγμα, σε τακτά χρονικά διαστήματα αξιολογείται η χρηματοοικονομική απόδοση, η ικανοποίηση των πελατών, η ικανοποίηση των υπαλλήλων, το μερίδιο της αγοράς, οι σχετικοί παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος<sup>3</sup> κ.α.

Η ανώτατη διοίκηση της Xerox, στην προσπάθειά της να βελτιώσει τις διαδικασίες για την αποθήκευση και την αποστολή των παραγγελιών της, χρησιμοποίησε ως σημείο αναφοράς για σύγκριση τις επιδόσεις της L.L Bean, που διεκπεραιώνει παραγγελίες ταχυδρομικώς, δηλαδή μιας επιχείρησης που ανήκει σε άλλον κλάδο, εφόσον αυτή είχε εφαρμόσει τα αποτελεσματικότερα συστήματα για την ολοκλήρωση των παραγγελιών<sup>4</sup>. Ο πίνακας 6 που ακολουθεί παρουσιάζει ενδεικτικά τις δραστηριότητες και τις επιχειρήσεις που χρησιμοποίησε η εταιρεία Xerox για συγκρίσεις επιδόσεων.

Πίνακας 6 – Ενδεικτικός κατάλογος δραστηριοτήτων και επιχειρήσεων που χρησιμοποιήθηκαν από την Xerox για συγκρίσεις επιδόσεων.

#### **Δραστηριότητες για Σύγκριση**

Έκδοση πληρωμής λογαριασμών  
Αυτοματοποίηση ελέγχου αποθεμάτων  
Χωροταξική διάταξη παραγωγής  
Χρήση ρομπότ  
Διαδικασίες αποθήκευσης/διανομής  
Γραμμωτοί κώδικες και αποθήκευση  
Διοίκηση ποιότητας

#### **Σημείο Αναφοράς Επιχείρησης**

American Express  
American Hospital Supply Co.  
Ford Motor Co.  
General Electric Co.  
L.L Bean, Hershey Food Co.  
Westinghouse Electric Co.  
Florida Power & Light Co.

### 7.1.2 Διαδικασία εφαρμογής του benchmarking στην Rank Xerox

Η διαδικασία που εφαρμόζει η Xerox κατά την υλοποίηση των τεχνικών benchmarking χωρίζεται σε πέντε στάδια: τον προγραμματισμό, την ανάλυση, την ολοκλήρωση, τη δράση και την ωριμότητα<sup>5</sup>.

Κατά τον *προγραμματισμό*, αρχικά πραγματοποιείται η αναγνώριση των διαδικασιών και πρακτικών που θα αποτελέσουν το αντικείμενο του benchmarking, επιλέγονται οι επιχειρήσεις, ανταγωνίστριες ή μη, που θα χρησιμοποιηθούν ως σημεία αναφοράς και ορίζονται οι μέθοδοι συλλογής δεδομένων. Ακολουθεί η *ανάλυση*, κατά τη διάρκεια της οποίας εντοπίζεται το τρέχον χάσμα επίδοσης (performance gap) και σχεδιάζονται τα επιδιωκόμενα επίπεδα επίδοσης, που θα πρέπει να επιτευχθούν στο μέλλον. Κατά την *ολοκλήρωση*, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της διαδικασίας benchmarking στους ενδιαφερόμενους, με απώτερο στόχο την ευρεία αποδοχή τους, ενώ ταυτόχρονα θέτονται πιο συγκεκριμένοι λειτουργικοί στόχοι (functional goals) που θα συντελέσουν στην υλοποίηση του όλου προγράμματος. Ακολουθεί το στάδιο της *δράσης*, όπου αναπτύσσονται προγράμματα δράσης (action plans), εφαρμόζονται ακόμα πιο συγκεκριμένες ενέργειες, παρακολουθείται στενά η πραγματοποιούμενη βελτίωση και βαθμολογούνται οι συνεργάτες, ενώ κατά το στάδιο της *ωριμότητας*, εφόσον έχει επιτευχθεί ηγετική θέση από την επιχείρηση, οι καινούργιες πρακτικές ενσωματώνονται πλήρως στις χρησιμοποιούμενες διαδικασίες.

Ο πίνακας 7 που ακολουθεί παρουσιάζει αναλυτικά τη διαδικασία που εφαρμόσε η Xerox κατά την υλοποίηση των τεχνικών benchmarking<sup>6</sup>:

Πίνακας 7 – Η διαδικασία benchmarking για την Rank Xerox.

<b>Η διαδικασία της Rank Xerox για το benchmarking</b>		
Στάδια		Βήματα
<b>Σχεδιασμός</b>	1	Αναγνώριση αντικειμένου benchmarking
	2	Αναγνώριση σημείων αναφοράς
	3	Συλλογή δεδομένων
<b>Ανάλυση</b>	4	Προσδιορισμός κενού στην επίδοση
	5	Καθορισμός μελλοντικών επιδόσεων
<b>Ολοκλήρωση</b>	6	Γενική αποδοχή αποτελεσμάτων
	7	Καθορισμός λειτουργικών στόχων
<b>Δράση</b>	8	Ανάπτυξη προγραμμάτων δράσης
	9	Παρακολούθηση προόδου
	10	Βαθμολόγηση συνεργατών
<b>Ωριμότητα</b>		Απόκτηση ηγετικής θέσης
		Πλήρης ενσωμάτωση των βελτιώσεων στις διαδικασίες

### 7.1.3 Απόκτηση διεθνών βραβείων ποιότητας από την Rank Xerox

Μέσω της υιοθέτησης των καλύτερων πρακτικών, η επιχείρηση Rank Xerox όχι μόνο κατάφερε να βελτιώσει τις δικές τις πρακτικές και να παροτρύνει τους εργαζομένους για την επίτευξη υψηλών επιπέδων επίδοσης, αλλά ταυτόχρονα κατάφερε να αποκτήσει διεθνή αναγνώριση στην παγκόσμια αγορά, μέσω της απόκτησης κοινώς αποδεκτών βραβείων για την υπεροχή στην ποιότητα. Ενδεικτικά αναφέρεται η απόκτηση του Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) το 1989, ενώ το 1992 η Xerox αποτέλεσε την πρώτη επιχείρηση που κέρδισε το European Quality Award (EQA)<sup>7</sup>.

## **7.2 Η περίπτωση της AT&T: Η εφαρμογή του benchmarking στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης<sup>8</sup>**

Η AT&T ιδρύθηκε σαν κρατική εταιρεία, πριν εκατό περίπου έτη. Είναι αμερικανική εταιρεία παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, εντός και εκτός των Η.Π.Α. και κατέχει την πρώτη θέση. Οι δραστηριότητές της χωρίζονται σε 21 στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες, οι οποίες υποστηρίζονται από 25 διευθύνσεις και η καθεμία εξυπηρετεί ένα συγκεκριμένο μερίδιο αγοράς. Μία από αυτές τις διευθύνσεις αποτελεί η Bell Laboratories, η οποία έχει ως αντικείμενο την έρευνα και την ανάπτυξη προϊόντων, υπηρεσιών και τεχνολογίας, για την υποστήριξη των μονάδων της AT&T.

### **7.2.1 Η πολιτική ποιότητας, οι ανταγωνιστές και η στρατηγική της AT&T**

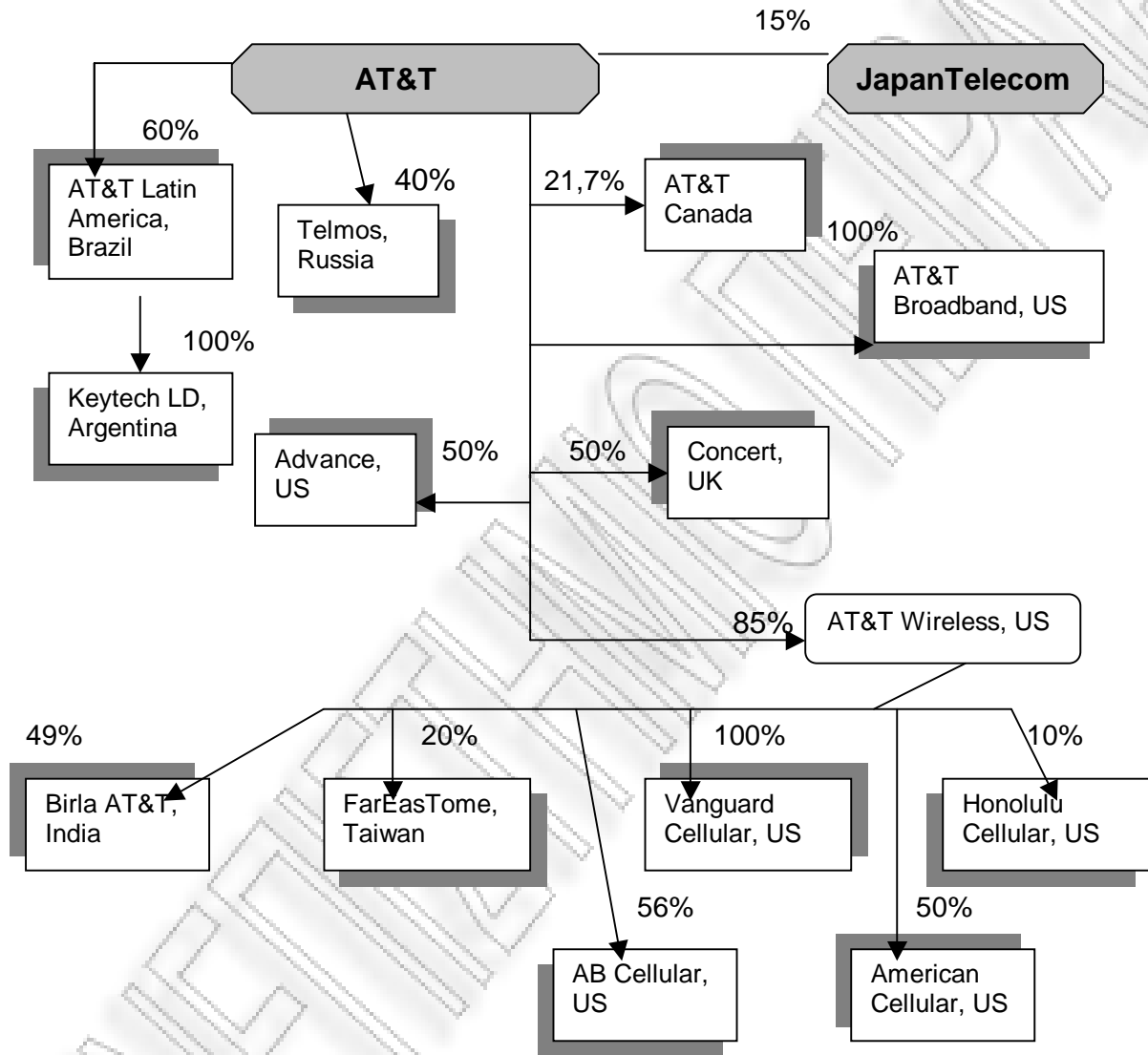
Η πολιτική ποιότητας της AT&T ρυθμίζει την πολιτική ποιότητας της Bell Laboratories. Σύμφωνα με την πολιτική αυτή, η υπεροχή στην ποιότητα αποτελεί τη βάση όλων των ενεργειών διαχείρισης της εταιρείας, ενώ κύριο κριτήριο επιτυχίας αποτελεί ο βαθμός κατά τον οποίον ικανοποιούνται και υπερβαίνονται οι απαιτήσεις των πελατών, καθώς και ο βαθμός βελτίωσης των διαδικασιών της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, η Bell Laboratories χρησιμοποιεί τρεις διαστάσεις για να ορίσει την ποιότητα: τα μεσοδιαστήματα, το κόστος και την απόδοση. Τυχόν βελτιώσεις σε οποιαδήποτε από αυτές τις διαστάσεις οδηγεί αυτόματα σε αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη έναντι των ανταγωνιστών.

Οι κυριότεροι ανταγωνιστές της AT&T είναι η Verizon, Sprint FON, Worldcom και η ComCast. Η τελευταία έχει προτείνει την εξαγορά της AT&T Broadband, αλλά η πρότασή της δεν καρποφόρησε.



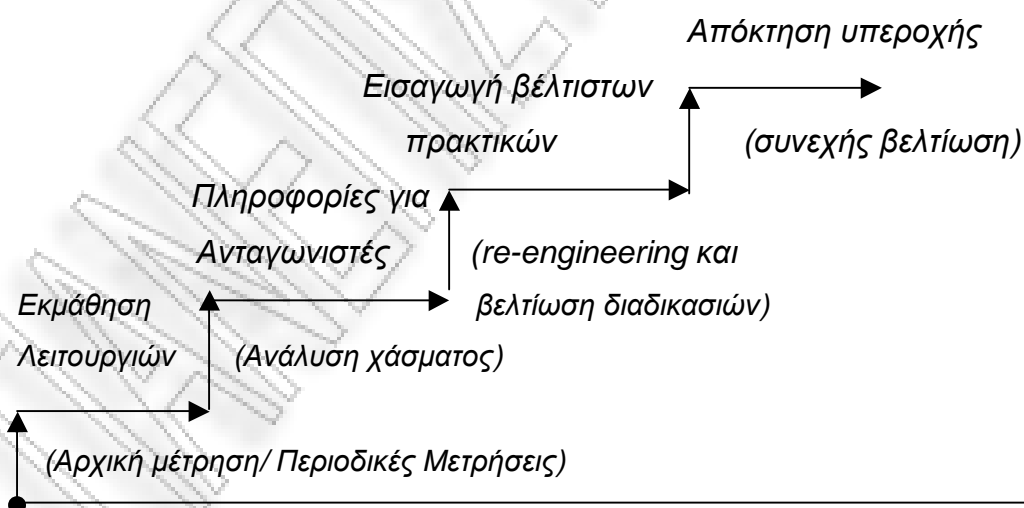
Κύριο χαρακτηριστικό της στρατηγικής της AT&T αποτελούν οι συμμαχίες, οι εξαγορές και οι επεκτατικές κινήσεις. Το διάγραμμα 8 παρουσιάζει το χάρτη των θυγατρικών, των συμμετοχών και των εταιρικών σχημάτων, μέσω των οποίων η AT&T υλοποιεί την στρατηγική της<sup>9</sup>.



Διάγραμμα 9: Απεικόνιση επιχειρηματικής δραστηριότητας της AT&T. (Στοιχεία του 2001)

## 7.2.2 Η διαδικασία benchmarking στην Bell Laboratories

Η διαδικασία του benchmarking στην Bell Laboratories είναι παρεμφερής της μεθοδολογίας που ακολουθείται από την εταιρεία Rank Xerox. Σε αρχικό στάδιο μετράται και κατανοείται η εξεταζόμενη διαδικασία. Ακολουθεί η σύγκριση της συγκεκριμένης διαδικασίας με τις αντίστοιχες διεργασίες των ηγετών, εντός και εκτός του επιχειρηματικού κλάδου, με στόχο τον εντοπισμό των σημαντικότερων χασμάτων επίδοσης και τη λήψη διορθωτικών μέτρων. Οι ενέργειες βελτίωσης που πραγματοποιούνται εστιάζονται στον ανασχεδιασμό (reengineering) των εφαρμοσμένων πρακτικών, ενώ η επίτευξη της καλύτερης απόδοσης (Best – In – Class) επιτυγχάνεται μέσω της εφαρμογής του benchmarking και της συνεχούς ανατροφοδότησης. Η επιτυχία της όλης διαδικασίας στηρίζεται κατά κύριο λόγο στους προσεκτικούς χειρισμούς κατά το σχεδιασμό, τη συλλογή πληροφοριών, την ανάλυση και την ολοκλήρωση. Η διαδικασία benchmarking για την Bell Laboratories απεικονίζεται στο διάγραμμα 9:



Διάγραμμα 10: Η διαδικασία benchmarking στην Bell Laboratories.

Η Bell Laboratories προσπαθεί να πετύχει τέσσερις βασικούς στόχους κατά την εφαρμογή της διαδικασίας benchmarking. Προκειμένου να εντοπιστούν και να τεθούν ως προτεραιότητες οι παρουσιαζόμενες ευκαιρίες εισαγωγής βελτιώσεων, η σύγκριση των σχετικών χαρακτηριστικών με την ποιότητα πραγματοποιείται τόσο με τις επιχειρήσεις που κατέχουν ηγετική θέση στον κλάδο, όσο και με αυτές που κατέχουν ηγετική θέση παγκοσμίως. Επιπλέον, εφόσον η όλη προσπάθεια ξεκινά με τον εντοπισμό των πιθανών σημείων όπου υπάρχουν μεγαλύτερες ευκαιρίες βελτίωσης ως προς την ικανοποίηση του πελάτη, το benchmarking χρησιμοποιείται και ως εργαλείο για τη θέσπιση ρεαλιστικών στόχων ποιότητας. Ταυτόχρονα, εξίσου σημαντικό στόχο κατά την εφαρμογή του benchmarking αποτελεί η ταχεία βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών της επιχείρησης, μέσω της παρακολούθησης των επιτυχών και των ανεπιτυχών πρακτικών που εφαρμόζονται σε κάποιον τομέα. Τέλος, με την αλματώδη αύξηση των εφαρμογών του benchmarking, επιδιώκεται από την επιχείρηση η συνεχής βελτίωση της ίδιας της διαδικασίας εφαρμογής του.

### **7.2.3 Εφαρμογές benchmarking στην Bell Laboratories**

Τα τελευταία χρόνια, η Bell Laboratories έχει πραγματοποιήσει ένα σημαντικό αριθμό εφαρμογών benchmarking. Η διαδικασία που ακολουθείται είναι η εξής:

Το Συμβούλιο της εταιρείας, αφού συγκεντρώσει στοιχεία από τις επιχειρηματικές μονάδες της AT&T και από τις ομάδες έρευνας και ανάπτυξης (R&D), εντοπίζει τα σημεία εφαρμογής του benchmarking. Ακολουθεί η δημιουργία της υπεύθυνης ομάδας για το benchmarking, η οποία θα αναλάβει τη συλλογή και τη διεξοδική ανάλυση των πληροφοριών. Μέλη της ομάδας αυτής είναι συνήθως άτομα που απασχολούνται στο τμήμα υποστήριξης του benchmarking, καθώς και άτομα που σχετίζονται με τις λειτουργίες στις οποίες θα εφαρμοστεί το benchmarking. Η αρμόδια ομάδα πραγματοποιεί τη μελέτη και στη συνέχεια παρουσιάζει τα αποτελέσματα και τις σχετικές προτάσεις τις

στο Συμβούλιο, το οποίο αφού τα μελετήσει ορίζει συγκεκριμένους στόχους και σχέδια δράσης. Από τα σχέδια δράσης αναπτύσσονται πρακτικές, οι οποίες εφαρμόζονται από τις επιχειρηματικές μονάδες και ελέγχονται διεξοδικά, ώστε να επιτευχθεί η συνεχής βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους. Οι πρακτικές αυτές συνθέτουν τις *Βέλτιστες Τρέχουσες Πρακτικές (Best Current Practices)*.

Οι Βέλτιστες Τρέχουσες Πρακτικές (BCPs) αποτελούν τις προτεινόμενες μεθόδους και διαδικασίες, οι οποίες αναπτύσσονται συνήθως μετά από την εφαρμογή του benchmarking και διαδίδονται μέσα στην επιχείρηση. Για παράδειγμα, το 1987 αποφασίστηκε από τη διοίκηση να εφαρμοστεί το benchmarking στις διαδικασίες ανάπτυξης λογισμικού, σε σχέση με τις καλύτερες στον κόσμο επιχειρήσεις λογισμικού. Στη φάση αυτή αξιολογήθηκαν τα κύρια χαρακτηριστικά και η απόδοση της διαδικασίας ανάπτυξης λογισμικού για διάφορα προϊόντα λογισμικού της AT&T σε σχέση με τα αντίστοιχα στοιχεία άλλων εταιρειών. Από τη σχετική έρευνα διαπιστώθηκε ότι τα προϊόντα της AT&T βρίσκονταν σε πλεονεκτικότερη θέση, σε σχέση με τα αντίστοιχα άλλων εταιρειών, ταυτόχρονα όμως παρατηρήθηκε μεγάλος βαθμός διαφοροποίησης μεταξύ των προϊόντων της AT&T. Για την αντιμετώπιση του παρουσιαζόμενου προβλήματος δημιουργήθηκε μία επιτροπή με τον τίτλο Συμβούλιο Παραγωγικότητας και Ποιότητας Λογισμικού (Software Quality and Productivity Cabinet), η οποία εντόπισε τις επιχειρήσεις που αντιμετώπιζαν παρόμοια προβλήματα και στη συνέχεια ήρθε σε επαφή μαζί τους. Για την απόκτηση ενιαίας και σημαντικής απόδοσης διαδικασιών, εταιρείες με έντονη διαφοροποίηση, όπως η Hewlett – Packard, καθιέρωσαν την έννοια των Βέλτιστων Τρεχουσών Πρακτικών, η οποία υιοθετήθηκε και από την Bell Laboratories. Από το 1988 μέχρι σήμερα, η ανάπτυξη των BCPs έχει βρει ευρεία εφαρμογή, με αποτέλεσμα να έχουν αναπτυχθεί βέλτιστες πρακτικές για διάφορες διαδικασίες, όπως για τη διαχείριση έργων, για την επιθεώρηση κωδικών λογισμικού, για την εύρεση αιτιών των ελαττωμάτων, για τον καθορισμό των προϊόντων ή για την ανάπτυξη της λειτουργίας της σχετικής με την ποιότητα.

Κύριο χαρακτηριστικό των εφαρμογών benchmarking είναι ότι οι υπεύθυνες ομάδες για μία διαδικασία έχουν τη δυνατότητα να πάρουν από μόνες τους σχετικές πρωτοβουλίες. Στην περίπτωση της Bell Laboratories, οι ομάδες αυτές θεωρούνται ως οι καταλληλότερες για τις εφαρμογές benchmarking για τους εξής λόγους:

- Διαθέτουν πολύ καλή γνώση και κατανόηση των απαιτήσεων και των δυνατοτήτων των διαδικασιών.
- Είναι πρόθυμοι να δραστηριοποιηθούν για την εφαρμογή βελτιώσεων στις υπάρχουσες διαδικασίες.
- Έχουν αναπτύξει ικανότητες ομαδικής συνεργασίας για την αντιμετώπιση των παρουσιαζόμενων προβλημάτων.

#### **7.2.4 Υποστήριξη της διαδικασίας benchmarking από την Bell Laboratories**

Για να επιτευχθεί η ταχύτερη και πληρέστερη διάχυση της πληροφόρησης του benchmarking ενδοεπιχειρησιακά, η Bell Laboratories έχει εγκαταστήσει ηλεκτρονικούς πίνακες benchmarking στα συστήματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και βιβλιοθήκης της AT&T. Οι πίνακες αυτοί παρέχουν στους χρήστες τη δυνατότητα να παρουσιάσουν τις εφαρμογές του benchmarking στις οποίες συμμετέχουν και να ανακτήσουν πληροφόρηση για τις εκκρεμείς εφαρμογές. Ακολουθώντας το παράδειγμα της Xerox, η εταιρεία δημιούργησε ένα δίκτυο με μέλη όσους ασχολούνται με το benchmarking στην AT&T. Τα μέλη του δικτύου επικοινωνούν δύο φορές το χρόνο, ανταλλάσσοντας τις σχετικές απόψεις και εμπειρίες τους.

Μέσα στα πλαίσια της Bell Laboratories, η ομάδα τεχνικών σχέσεων (technical relations) υποστηρίζει τις ενέργειες τις σχετικές με το benchmarking, μέσω της ανάπτυξης σχέσεων άμεσης ανταλλαγής πληροφοριών με εταιρείες έρευνας και ανάπτυξης που κατέχουν ηγετική θέση στον κλάδο. Παράλληλα, το τμήμα εκπαίδευσης και κατάρτισης είναι υπεύθυνο για τη διοργάνωση

εκπαιδευτικών συναντήσεων για την εξέταση των τεχνικών συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών. Τέλος, ομάδες εργαζομένων που αποτελούν μέλη του ενδοεπιχειρησιακού δικτύου benchmarking, παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες σε όσους ασχολούνται με τις τρέχουσες εφαρμογές.

### 7.2.5 Συμπερασματικά σχόλια

Αν και η υπάρχουσα υποδομή για την υποστήριξη των εφαρμογών benchmarking είναι ιδιαίτερα καλή, τα μέλη της ανώτατης διοίκησης της AT&T πιστεύουν ότι η επιτυχία κάθε προσπάθειας επηρεάζεται και εξαρτάται κυρίως από την ικανότητα της υπεύθυνης ομάδας για το benchmarking. Η εμπειρία της εταιρείας έχει δείξει ότι τα βασικά στοιχεία κάθε επιτυχημένης εφαρμογής είναι τα εξής:

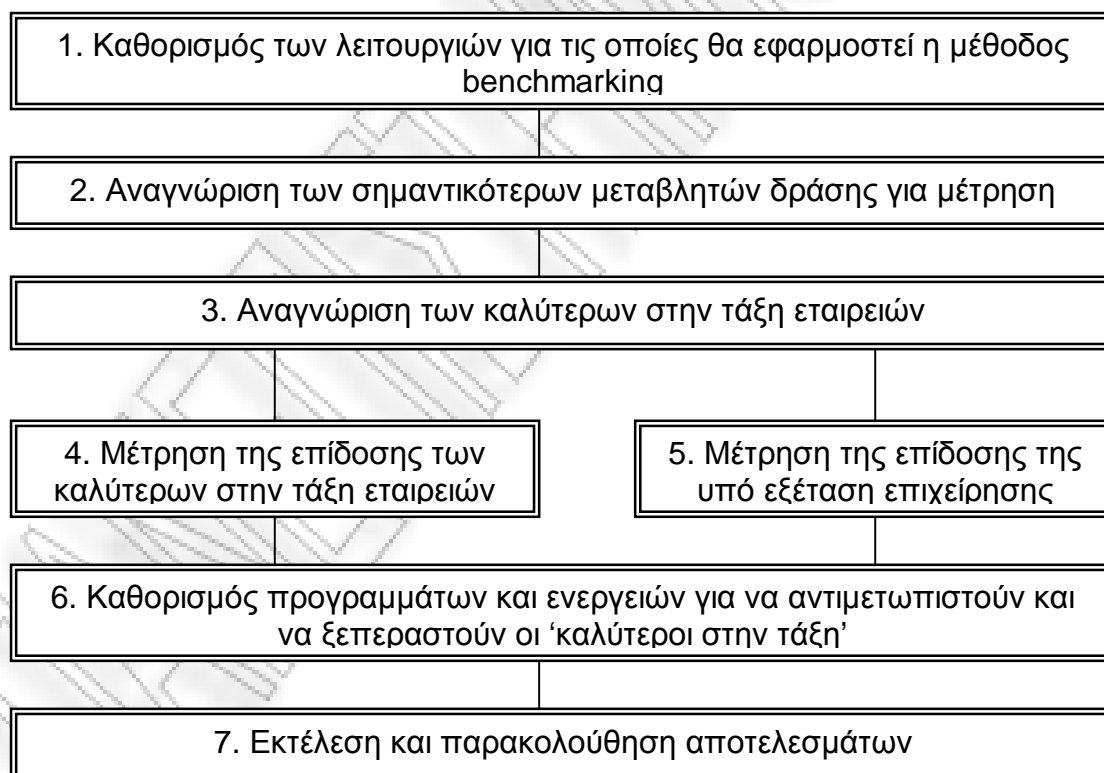
- ∅ Η ομάδα εργασίας για το benchmarking πρέπει να έχει ξεκάθαρη άποψη για τη διακήρυξη της αποστολής της επιχείρησης, καθώς και για τις ανάγκες των πελατών της.
- ∅ Ομάδες με επιτυχή αποτελέσματα είναι εκείνες οι οποίες διαβλέπουν τις αλλαγές ή τις βελτιώσεις που επιδιώκουν. Το γεγονός αυτό επηρεάζει σημαντικά την ενεργό συμμετοχή τους στο σχεδιασμό, τη συλλογή και την ανάλυση των δεδομένων και πληροφοριών.
- ∅ Θα πρέπει να πραγματοποιούνται πολύ προσεκτικοί χειρισμοί στη συλλογή και ανάλυση των πληροφοριών, καθώς η προσπάθεια που καταβάλλεται σε αυτό το στάδιο επηρεάζει αποφασιστικά την αποτελεσματικότητα των σχεδίων δράσης.
- ∅ Οι υπεύθυνες ομάδες θα πρέπει να έχουν πλήρη άποψη των καλύτερων πρακτικών που ερευνούν. Αυτό σημαίνει πως είναι απαραίτητο να έχουν κατανοήσει τις διαδικασίες που εφαρμόζονται, τους δείκτες απόδοσης, τους στόχους ή τις ιδιαίτερες συνθήκες της εξεταζόμενης επιχείρησης.

### 7.3 Η περίπτωση της 'TELCOM A.E'

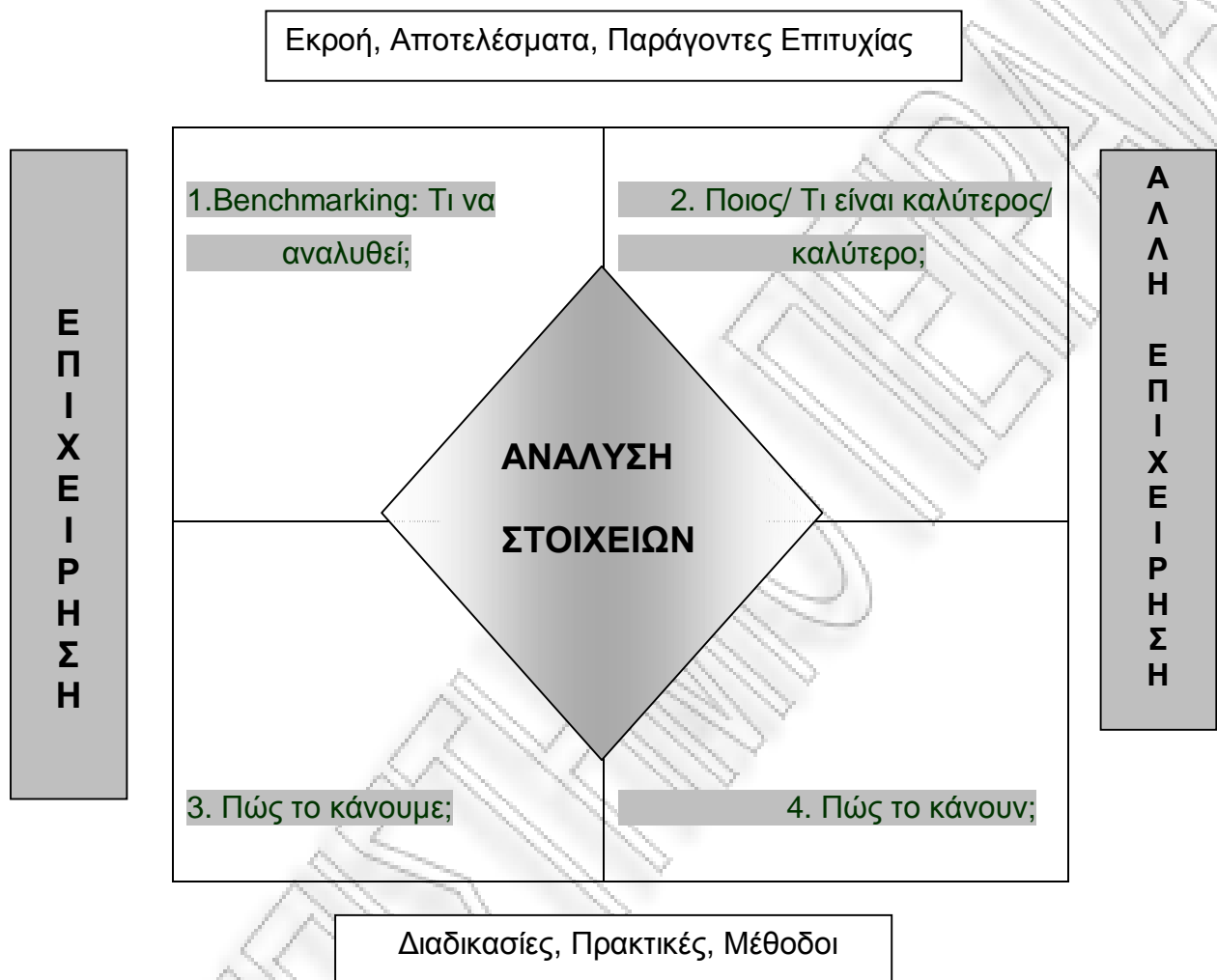
Λόγω της σημασίας που έχουν οι μέθοδοι benchmarking για τη βελτίωση της επίδοσης των διαφόρων λειτουργιών των επιχειρήσεων γενικότερα, αλλά και των ελληνικών ειδικότερα, που στη μεγάλη τους πλειοψηφία ακολουθούν επιτυχημένες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις από το διεθνές περιβάλλον, παρακάτω παρουσιάζονται σημαντικά στοιχεία μιας ελληνικής επιχείρησης παροχής τηλεπικοινωνιακών προϊόντων, της 'TELCOM A.E'.

Συγκεκριμένα, τα διαγράμματα 11, 12 και 13 απεικονίζουν τη μεθοδολογία του εφαρμόζει η 'TELCOM A.E' κατά την εφαρμογή των πρακτικών benchmarking:

#### Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ BENCHMARKING της 'TELCOM A.E'

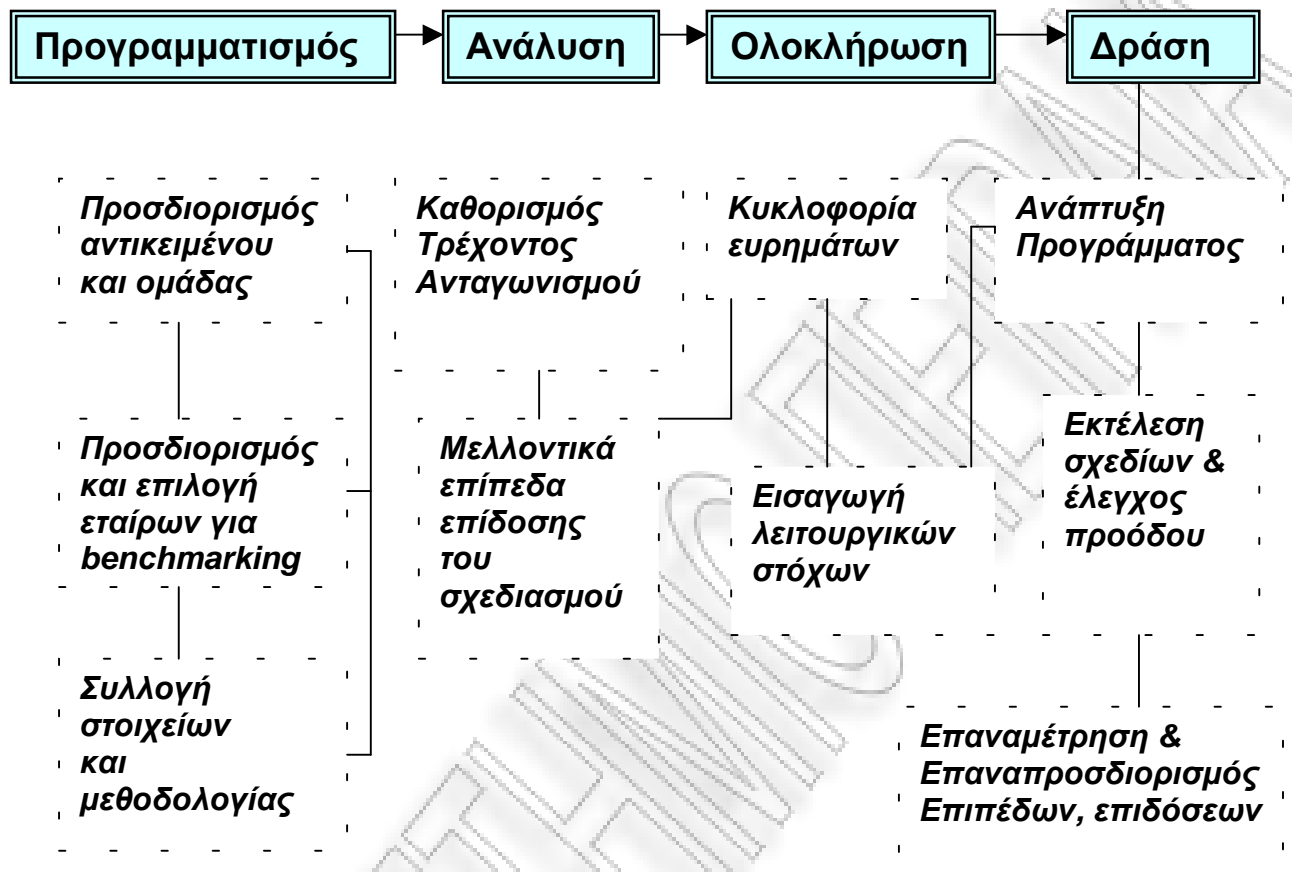


Διάγραμμα 11: Η διαδικασία benchmarking στην 'TELCOM A.E'.



Διάγραμμα 12: Μεθοδολογία benchmarking της 'TELCOM A.E'.





Διάγραμμα 13: Διαδικασία benchmarking - 10 βήματα για την επιχείρηση 'TELCOM'.

Ο πίνακας 8 παρουσιάζει τις δραστηριότητες της 'TELCOM A.E', που αναλύονται με τη μέθοδο benchmarking, ενώ στον πίνακα 9 δίνεται ένα υπόδειγμα ανάπτυξης της διαδικασίας benchmarking:

Πίνακας 8 – Επιλογή δραστηριοτήτων της 'TELCOM A.E' για ανάλυση με τη μέθοδο benchmarking.

1.	<b>Διαχείριση αγοράς</b>
2.	<b>Ενασχόληση με τους πελάτες</b>
3.	<b>Ικανοποίηση παραγγελιών</b>
4.	<b>Συντήρηση</b>
5.	<b>Έκδοση λογαριασμών &amp; συλλογή εσόδων</b>
6.	<b>Χρηματοοικονομική διοίκηση</b>
7.	<b>Διαχείριση αποθεμάτων &amp; λογιστική</b>
8.	<b>Επιχειρηματική διαχείριση</b>
9.	<b>Διαχείριση τεχνολογίας πληροφορικής</b>
10.	<b>Διαχείριση ανθρώπινων πόρων</b>

Πίνακας 9 – Ανάπτυξη υποδείγματος διαδικασίας: Παραδείγματα επιλογών προς πρόκριση.

<b>Υπόδειγμα διαδικασίας 4 σταδίων</b>	<i>Προγραμματισμός</i>	<i>Συλλογή Στοιχείων</i>	<i>Ανάλυση</i>	<i>Ρύθμιση</i>
1. Προετοιμασία	X			
2. Ερευνητική διαδικασία		X		
3. Καλύτερη επίδοση			X	
4. Έκθεση & Εφαρμογή				X

<b>Υπόδειγμα διαδικασίας 6 σταδίων</b>	<i>Προγραμματισμός</i>	<i>Συλλογή Στοιχείων</i>	<i>Ανάλυση</i>	<i>Ρύθμιση</i>
1.Προγραμματισμός	X			
2.Έρευνα		X		
3.Παρατήρηση		X		
4.Ανάλυση			X	
5.Ρύθμιση				X
6.Βελτίωση				X

<b>Υπόδειγμα διαδικασίας 7 σταδίων</b>	<i>Προγραμματισμός</i>	<i>Συλλογή Στοιχείων</i>	<i>Ανάλυση</i>	<i>Ρύθμιση</i>
1.Καθορισμός διαδικασιών για benchmarking	X			
2.Προσδιορισμός κύριων μεταβλητών	X			
3.Προσδιορισμός άριστης εταιρείας	X			
4.Μέτρηση επίδοσης		X		
5.Σύγκριση επίδοσης & εκτίμηση διαφορών			X	
6.Εξειδίκευση προγραμμάτων & ενεργειών για εισαγωγή βελτιώσεων				X
7.Εφαρμογή & παρακολούθηση αποτελεσμάτων				X

<b>Υπόδειγμα διαδικασίας 8 σταδίων</b>	<i>Προγραμματισμός</i>	<i>Συλλογή Στοιχείων</i>	<i>Ανάλυση</i>	<i>Ρύθμιση</i>
1.Ορισμός επιχειρηματικής εκδόσεως	X			
2.Ορισμός του τι θα αναλυθεί με τη διαδικασία benchmarking	X			
3.Ορισμός κριτηρίων της διαδικασίας benchmarking	X			
4.Καθορισμός του προσώπου που θα επιληφθεί της διαδικασίας benchmarking	X			
5.Απόκτηση στοιχείων		X		
6.Σύγκριση επίδοσης			X	
7.Προσδιορισμός δραστηριοτήτων προς κάλυψη αποκλίσεων			X	
8.Εφαρμογή βελτιώσεων & παρακολούθηση αποτελεσμάτων				X

<b>Υπόδειγμα διαδικασίας 10 σταδίων</b>	<i>Προγραμματισμός</i>	<i>Συλλογή Στοιχείων</i>	<i>Ανάλυση</i>	<i>Ρύθμιση</i>
1. Προσδιορισμός αντικειμένου	X			
2. Ορισμός εταίρου	X			
3. Συλλογή στοιχείων		X		
4. Καθορισμός χάσματος			X	
5. Μελλοντική επίδοση σχεδίου δράσης			X	
6. Όφελος αποδοχής αποτελεσμάτων				X
7. Καθορισμός στόχων				X
8. Ανάπτυξη προγραμμάτων δράσης				X
9. Εφαρμογή σχεδίων και έλεγχος προόδου				X
10. Αναθεώρηση στόχων και επιδόσεων αποτελεσματικότητας				X

## Βιβλιογραφία 7<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

---

<sup>1</sup> **Mohamed Zairi & John Whymark:** “The transfer of best practices: how to build a culture of benchmarking and continuous learning – part 2”, Benchmarking: An International Journal, Vol.7, Number 2, 2000, σελ.146.

<sup>2</sup> **Camp, R.C:** Benchmarking, ASQC Quality Press, Madison, WI, 1989.

<sup>3</sup> This article appeared in the Benchmarking in Europe, “Working Together to Build Competitiveness”, publication produced by PSI and the EU in 2000, and can be downloaded from the following link:

[www.psigroup.co.uk/newpublications/newestpublications/bmarticles.htm](http://www.psigroup.co.uk/newpublications/newestpublications/bmarticles.htm)

<sup>4</sup> **Camp, R.C,** ό.π.

<sup>5</sup> **George A. Weimer:** “Benchmarking maps the route to quality”, Industry Week, v241 n14, July 20, 1992, σελ.54.

<sup>6</sup> **Mohamed Zairi:** “Effective Benchmarking-Learning from the best” , Chapman & Hall,1992, σελ.21.

**Mohamed Zairi:** “Effective Management of Benchmarking projects», Butter worth-Heinemann, 1998, σελ.15.

<sup>7</sup> **Mohamed Zairi:** “Effective Management of Benchmarking projects», ό.π, σελ.21.

<sup>8</sup> **Bean Th.J.:** “R & D Benchmarking at AT&T”, Juran Institute Papers, 1994.

<sup>9</sup> This article can be downloaded from the following link:

<http://www.att.com>

## **Κεφάλαιο 8:**

### **Συμπεράσματα**

## **8.1 Συμπεράσματα σχετικά με το Benchmarking και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την εφαρμογή του.**

Το benchmarking στις μέρες μας έχει εξελιχθεί σ' ένα καθιερωμένο εργαλείο για αρκετές επιχειρήσεις, με απώτερο στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και την ελαχιστοποίηση του κόστους. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων τείνουν να υιοθετούν εκείνες τις επιχειρηματικές τακτικές που τους εξασφαλίζουν καλύτερα και ταχύτερα αποτελέσματα στο πέρασμα του χρόνου, θέτοντας ταυτόχρονα μακροπρόθεσμα οράματα. Στην προσπάθεια αυτή, οι τεχνικές benchmarking χρησιμοποιούνται παγκοσμίως ως ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία βελτίωσης της επίδοσης. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ακόμα και οι μικρότερες εταιρείες ξεκίνησαν να εφαρμόζουν προγράμματα benchmarking, καθώς το κόστος των προγραμμάτων αυτών έχει αρχίσει να μειώνεται, λόγω της διαθεσιμότητας πολλών πηγών.

Σύμφωνα με σχετική έρευνα του παγκόσμιου οργανισμού 'The Benchmarking Exchange', την τελευταία δεκαετία το benchmarking κατέχει την πρώτη θέση έναντι των σημαντικότερων επιχειρηματικών διαδικασιών, όπως η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, τα πληροφοριακά συστήματα και η εξυπηρέτηση του πελάτη.

Τα πλεονεκτήματα της εφαρμογής του benchmarking από μία επιχείρηση είναι πολλά, τα κυριότερα από τα οποία αποτελούν η αύξηση της ανταγωνιστικότητας, η εξοικονόμηση πόρων και η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού.

Για να είναι αποτελεσματική η διαδικασία του benchmarking, κρίνεται απαραίτητη η υποστήριξή του από τα διευθυντικά στελέχη πρώτης γραμμής. Είναι συνηθισμένο φαινόμενο πολλά ανώτατα στελέχη να μη μπορούν να υιοθετήσουν εύκολα βελτιωτικά μέτρα και να είναι αρκετά επιφυλακτικοί όσον αφορά την εφαρμογή του benchmarking. Σημαντικό, επίσης, παράγοντα επιτυχίας αποτελεί και η συνεχής εκπαίδευση των ομάδων που καλούνται να χρησιμοποιήσουν τις τεχνικές benchmarking.



Το benchmarking συσχετίζεται άμεσα με τη φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας, καθώς πρωτεύοντα στόχο και των δύο αποτελεί η μέτρηση της απόδοσης και η λήψη αποτελεσματικών μέτρων για τη βελτίωσή της. Ταυτόχρονα, η ανάγκη για τη βελτίωση της επίδοσης κρίνεται επιτακτική στην περίπτωση που η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε ανταγωνιστικό περιβάλλον, γεγονός που είναι σύνηθες στην παρούσα παγκόσμια αγορά. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το benchmarking αποτελεί μία μέθοδο μέσω της οποίας η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει την ποιότητα των προϊόντων της, ενισχύοντας ταυτόχρονα τη θέση της στις προτιμήσεις του καταναλωτή.

Παράλληλα, το benchmarking αποτελεί ένα μέσο που φέρνει την επιχείρηση σε επαφή με τους ανταγωνιστές, με κύριο στόχο τη μελέτη και τη διεξοδική ανάλυση των δυνατών σημείων και των αδυναμιών των ανταγωνιστών, αλλά και της ίδιας της επιχείρησης. Μέσω της κριτικής έρευνας και αναζήτησης, η υπεύθυνη ομάδα μπορεί να αναζητήσει τυχόν ευκαιρίες για benchmarking και να τις αξιοποιήσει αποτελεσματικά για να βελτιώσει την αξία που παραδίδει στους πελάτες της.

Μέσω της συστηματικής υιοθέτησης πρακτικών benchmarking, εκτός από τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να στοχεύσει στην απόκτηση ενός διεθνούς βραβείου ποιότητας, όπως το Malcolm Baldrige National Quality Award – (MBNQA) για να αναγνωριστεί η επιχειρηματική της τελειότητα στο χώρο της ποιότητας.

Όπως όλα τα εργαλεία του σύγχρονου μάνατζμεντ, το benchmarking δεν αποτελεί πανάκεια. Η αξία του ως επιχειρηματική πρακτική είναι αναμφισβήτητη, χρειάζεται όμως προσοχή ώστε η μελέτη και η ανεύρεση των άριστων πρακτικών που οδηγούν σε ανώτερη επίδοση, να μην είναι στείρα αντιγραφή, αλλά να προσαρμόζεται στα δεδομένα της επιχείρησης. Πρέπει να τονιστεί ότι στο μέτρο που το benchmarking γίνεται όλο και περισσότερο δημοφιλές, πολλές εταιρείες συναντούν δυσκολίες στην υιοθέτησή του. Η δυσκολία έγκειται στο ότι δε βρίσκουν πάντα επιχειρήσεις-πρότυπα που να δέχονται να συνεργαστούν για κοινό όφελος.

РАМЕТСКО ТЕПЛА