



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΟ BENCHMARKING ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ Η
ΑΠΗΧΗΣΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

ΣΤΑΜΟΣ Λ. ΒΑΣΙΛΗΣ
ΔΙΠΛΩΜΑ ΧΗΜΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΑΤΡΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
Για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2006

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Πρωτίστως στον πατέρα μου Λάμπρο, και τη μητέρα μου Παναγιώτα.

ΤΟ BENCHMARKING ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ Η ΑΠΗΧΗΣΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Στάμος Λ. Βασίλης

Σημαντικοί όροι: Benchmarking, (συγκριτική αξιολόγηση), Benchmark, (σημείο αναφοράς), χάσμα επίδοσης, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, Benchlearning (benchmarking μάθησης), διαχείριση αλλαγής, επιχειρηματική τελειότητα, διαδικασία επιχείρησης, δείκτες επίδοσης, κύρια χαρακτηριστικά λειτουργίας, κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι η ανάλυση των αρχών του στρατηγικού συστήματος διοίκησης Benchmarking ως εργαλείου απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις επιχειρήσεις και η έρευνα για την απήχηση του στην ελληνική πραγματικότητα.

Αρχικά γίνεται μια ανάλυση των βασικών παραγόντων που καθορίζουν το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά στην έννοια της επιχειρηματικής τελειότητας, η οποία αποτελεί και τον απώτερο στόχο της εφαρμογής του Benchmarking. Ακολούθως, αναλύεται διεξοδικά η έννοια του Benchmarking, η μεθοδολογία εφαρμογής του, τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και οι περιορισμοί του συστήματος. Έπειτα, γίνεται ανάλυση της έννοιας της διαδικασίας στις επιχειρήσεις και της σημασίας της σωστής επιλογής των κατάλληλων δεικτών επίδοσης, οι οποίοι αποτελούν και τους εκφραστές των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας. Επιπλέον, παρουσιάζεται ένα πρακτικό εργαλείο Benchmarking που εφαρμόζεται σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις στη Γερμανία. Τέλος, παρατίθενται στοιχεία για την απήχηση του Benchmarking στην ελληνική πραγματικότητα και εξάγονται συμπεράσματα και προτάσεις προς βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
Ευχαριστίες	I
Κατάσταση Πινάκων	II
Κατάσταση Διαγραμμάτων	III
Κεφάλαιο 1 – Η κατάσταση της αγοράς	1
1.1. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	1
1.2. Παγκοσμιοποίηση	4
1.3. Τεχνολογία.....	6
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1	9
Κεφάλαιο 2 – Η έννοια της επιχειρηματικής τελειότητας	11
2.1. Η άριστη επιχείρηση	11
2.2. Η προσέγγιση του ενδεχόμενου.....	15
2.3. Ο ορισμός της τελειότητας	16
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2.....	21
Κεφάλαιο 3: Το Benchmarking	22
3.1. Ιστορική αναδρομή του Benchmarking	22
3.2. Προσέγγιση της εξέλιξης του Benchmarking.....	23
3.3. Ορισμός του Benchmarking	27
3.4. Λόγοι χρησιμοποίησης του Benchmarking.....	30
3.5. Ταξινόμηση του Benchmarking	31
3.6. Προετοιμασία για την εφαρμογή του Benchmarking	37
3.7. Μοντέλο διαδικασίας εφαρμογής του Benchmarking	38
3.8. Φάσεις της διαδικασίας εφαρμογής του Benchmarking.....	42
3.8.1. Φάση σχεδιασμού	42
3.8.2. Φάση ανάλυσης	48
3.8.3. Φάση ολοκλήρωσης.....	51
3.8.4. Φάση δράσης.....	53

3.8.5. Φάση ωριμότητας	54
3.9. Η ομάδα εφαρμογής του Benchmarking	55
3.10. Συμμετέχοντες στη διαδικασία Benchmarking.....	57
3.11. Κρίσιμα θέματα	59
3.12. Προβλήματα στην εφαρμογή του Benchmarking	64
3.13. Πλεονεκτήματα του Benchmarking.....	66
3.14. Μειονεκτήματα της εφαρμογής του Benchmarking	71
3.15. Περιορισμοί του Benchmarking	74
3.16. Σύνδεση της Τελειότητας και του Benchmarking.....	77
3.17. Πως μπορούν οι ικανότητες μιας εταιρείας να βελτιωθούν	
μαθαίνοντας από τους καλύτερους στον κόσμο: Benchlearning.	
Συνέπειες των αποτελεσμάτων του Benchmarking.....	80
3.18. Εφαρμογή των αλλαγών	83
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3.....	86
Κεφάλαιο 4: Η έννοια της διαδικασίας στις επιχειρήσεις	91
και οι δείκτες επίδοσης	91
4.1. Εισαγωγή.....	91
4.2. Τι είναι μια επιχειρησιακή διαδικασία;	92
4.3. Οι δείκτες επίδοσης.....	95
4.4. Τι πρέπει να μετρήσω;	96
4.5. Τι μονάδες μέτρησης έχουν οι άλλοι επιτυχημένα χρησιμοποιήσει;	98
4.6. Με ποιον θα πρέπει να συγκρίνω τον εαυτό μου;	100
4.7. Ποιος να κάνει τη μέτρηση;	102
4.8. Κίνδυνοι στην εφαρμογή των δεικτών επίδοσης για Benchmarking	103
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4.....	105
Κεφάλαιο 5: Ένα εργαλείο Benchmarking: PRODFOLIO	106
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5.....	115
Κεφάλαιο 6: Η απήχηση του Benchmarking στην ελληνική	
πραγματικότητα.....	116

Κεφάλαιο 7 – Συμπεράσματα	132
Βιβλιογραφία	137
Παράρτημα I	146
Τα κριτήρια του Μοντέλου Τελειότητας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διαχείριση της Ποιότητας	146
Παράρτημα II	147
Ερωτηματολόγιο του Βρετανικού Υπουργείου Εμπορίου και Βιομηχανίας για την κατάλληλη προετοιμασία πριν από την έναρξη εφαρμογής της διαδικασίας του Benchmarking.....	147

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

Ευχαριστίες

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, Αναπληρωτή Καθηγητή του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για την πολύτιμη συνδρομή του στην ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου, και ιδιαίτερα τον ακούραστο πατέρα μου, και τα αδέρφια μου για την οικονομική και ψυχολογική στήριξη που μου παρείχαν σε όλη την διάρκεια των σπουδών μου, καθώς επίσης και όλους τους φίλους και συμφοιτητές με τους οποίους διανύσαμε παρέα την πιο γλυκιά περίοδο της ζωής μας.

Κατάσταση Πινάκων

Σελίδα

Πίνακας 1.1.: Στρατηγικοί στόχοι και πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ...	3
Πίνακας 1.2.: Ερμηνεία από τον Levitt για την αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση ..	5
Πίνακας 3.1.: Ταξινόμηση του Benchmarking	32
Πίνακας 3.2.: Κοινά προβλήματα εφαρμογής του Benchmarking	65
Πίνακας 3.3.: Οφέλη του Benchmarking	70
Πίνακας 4.1.: Συστατικά στοιχεία της επιχειρησιακής διαδικασίας	95
Πίνακας 4.2.: Δείκτες επίδοσης – ένας κατάλογος	98
Πίνακας 4.3.: Επιλογή σημείων αναφοράς με βάση το στόχο του Benchmarking	101

Κατάσταση Διαγραμμάτων

	Σελίδα
Διάγραμμα 1.1.: Αύξηση της παγκοσμιοποίησης	6
Διάγραμμα 2.1.: Το μοντέλο του EFQM	18
Διάγραμμα 3.1.: Διαφορετικές γενιές του Benchmarking.....	26
Διάγραμμα 3.2.: Μοντέλο διαδικασίας Benchmarking.....	42
Διάγραμμα 3.3.: Θεμελιώδης σκοπός του Benchmarking	67
Διάγραμμα 3.4.: Παρουσίαση της ανώτερης επίδοσης	69
Διάγραμμα 3.5.: Παρουσίαση προγράμματος αλλαγής στη διάρκεια του χρόνου για την κάλυψη του χάσματος και την επίτευξη ανώτερης επίδοσης ...	69
Διάγραμμα 3.6.: Επιχειρηματική τελειότητα και βέλτιστη πρακτική	79
Διάγραμμα 4.1.: Επίδοση, πρακτική και μέσα - Παραδείγματα του τι να μετρήσουμε.....	97
Διάγραμμα 4.2.: Παράδειγμα της ιεράρχησης των μεγεθών του Benchmarking.....	103
Διάγραμμα 5.1.: Διαδικασία υλοποίησης PRODFOLIO.....	109
Διάγραμμα 5.2.: Απόκλιση επιχειρησιακών μεγεθών από πρότυπα	110
Διάγραμμα 5.3.: Αποθέματα σε σύγκριση με το «πρότυπο».....	111
Διάγραμμα 5.4.: Σύγκριση επιχειρήσεων ενός κλάδου.....	112

Κεφάλαιο 1 – Η κατάσταση της αγοράς

Πριν προχωρήσουμε στον ορισμό και την ανάλυση της έννοιας του Benchmarking*, θα ήταν σκόπιμο να καθορίσουμε τη σπουδαιότητα της απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο είναι ζωτικής σημασίας στο διαρκώς μεταβαλλόμενο και άκρως ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Το Benchmarking είναι ένα εργαλείο που συμβάλει στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

1.1. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ορίζεται η ικανότητα μιας επιχείρησης να μετατρέπει τους διαθέσιμους πόρους της σε αγαθά και υπηρεσίες με σκοπό το μέγιστο κέρδος σε σταθερή βάση και σίγουρα καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Οι επιχειρήσεις πασχίζουν να κτίσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς εκείνοι που το επιτυγχάνουν παρέχουν υψηλή αξία και ικανοποίηση στον πελάτη, η οποία οδηγεί σε επαναλαμβανόμενες αγορές και κατά συνέπεια

* Σημείωση: Ο όρος Benchmarking μπορεί να αποδοθεί στα ελληνικά ως συγκριτική αξιολόγηση, σύγκριση ανταγωνιστικότητας ή συγκριτική ανάλυση ανταγωνιστικότητας. Στη συνέχεια της εργασίας και λόγω της ευρείας απήχησης του αγγλοσαξονικού όρου στην επιχειρηματική κοινότητα και για λόγους ευκολίας γραφής θα χρησιμοποιείται κυρίως ο όρος Benchmarking.

σε υψηλή κερδοφορία της επιχείρησης. Επιπλέον, καθώς οι περισσότεροι πελάτες δεν είναι διατεθειμένοι να ανεχτούν ή να αποδεχτούν μέτρια ποιότητα, οι επιχειρήσεις έχουν δώσει έμφαση στη βελτίωση του επιπέδου της παρεχόμενης ποιότητας, προκειμένου να διατηρηθούν στον αγώνα της αγοράς (Kotler, 2000).

Όπως ήδη αναφέρθηκε, υπάρχει άρρηκτη σύνδεση μεταξύ της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών, της ικανοποίησης του πελάτη και της κερδοφορίας της επιχείρησης. Υψηλότερα επίπεδα ποιότητας έχουν σαν αποτέλεσμα υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης του πελάτη, ενώ παράλληλα υποστηρίζουν υψηλότερες τιμές και (συχνά) χαμηλότερο κόστος (Kotler, 2000). Οι διαφορές μεταξύ της επιχείρησης και των ανταγωνιστών της συνιστούν την βάση του πλεονεκτημάτος της. Ο σκοπός είναι να διευρυνθεί η έκταση αυτού του πλεονεκτήματος, γεγονός που μπορεί να συμβεί μόνο εις βάρος κάποιου άλλου (Grant, 2001).

Ωστόσο, σε απλούς όρους, οι επιχειρήσεις που πωλούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους με ένα κέρδος απολαμβάνουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν οι πελάτες επιλέγουν να αγοράσουν από αυτούς και όχι από τους ανταγωνιστές τους. Αλλά μερικά πλεονεκτήματα αξίζουν περισσότερο από κάποια άλλα. Συγκεκριμένα, για να έχει στρατηγική σημασία ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τρία πράγματα πρέπει να συμβούν:

- Οι πελάτες πρέπει να αντιλαμβάνονται μια αμετάβλητη διαφορά μεταξύ των προϊόντων ή των υπηρεσιών μια επιχείρησης και αυτών του

ανταγωνισμού της, και αυτή η διαφορά πρέπει να εμφανίζεται σε ένα ή περισσότερα από τα κύρια κριτήρια αγοράς των πελατών (δηλαδή χαρακτηριστικά προϊόντος που διαμορφώνουν τις αγοραστικές αποφάσεις των καταναλωτών).

- Η διαφορά πρέπει να προέρχεται από ένα χάσμα ικανότητας μεταξύ της ευνοούμενης επιχείρησης και των ανταγωνιστών της.
- Η διαφορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας και το χάσμα ικανότητας πρέπει να διαρκούν στο χρόνο.

Ο Sumantra Ghoshal έχει προτείνει ένα πλαίσιο που περικλείει τρεις κατηγορίες στρατηγικών στόχων και τρεις πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να τους επιτύχουμε. Συνδυάζοντας τα παραπάνω σε ένα πίνακα (Πίνακας 1.1.) προέκυψε το ακόλουθο πλαίσιο:

Πίνακας 1.1.: Στρατηγικοί στόχοι και πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Στρατηγικοί Στόχοι	Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος		
	Εθνικές Διαφορές	Οικονομίες Κλίμακας (scale)	Οικονομίες Εύρους (scope)
Αποδοτικότητα στις λειτουργίες	Εκμετάλλευση διαφορών συντελεστών κόστους	Κλίμακα σε κάθε δραστηριότητα	Συμμετοχή στις επενδύσεις και το κόστος
Ευελιξία	Αλλαγές προκαλούμενες από την αγορά ή την πολιτική	Εξισορρόπηση της κλίμακας με το στρατηγικό και το λειτουργικό	Διαποίκιση προϊόντων και υπηρεσιών

		επίπεδο	
Καινοτομία και Μάθηση	Κοινωνικές διαφορές στη διοίκηση και τον οργανισμό	Εμπειρία, μείωση κόστους και καινοτομία	Διάχυση της μάθησης σε όλες τις δραστηριότητες

Πηγή: Ghoshal (2000)

1.2. Παγκοσμιοποίηση

Οι επιχειρήσεις στη σύγχρονη εποχή λειτουργούν σε ένα ιδιαίτερα περίπλοκο περιβάλλον όπου ο ρυθμός της αλλαγής είναι ανηλεής και διαρκώς αυξανόμενος. Τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν την αγορά είναι κυρίως η παγκοσμιοποίησή της, όπου τα σύνορα μιας αγοράς είναι εκτεταμένα, η αυξανόμενη σπουδαιότητα της τεχνολογίας, καθώς και η αυξανόμενη τάση για εστίαση στον πελάτη και την ικανοποίησή του (Hitt et al., 1995). Πολλοί άνθρωποι πιστεύουν ότι η παγκοσμιοποίηση δεν είναι εφικτή, αλλά ο Theodore Levitt (1983) παραδέχτηκε στο βιβλίο του "The Globalization of Markets" ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές στις προτιμήσεις, την κουλτούρα και τη γλώσσα ολόγυρα στον κόσμο, αλλά υποστήριξε ότι οι πιέσεις για παγκοσμιοποίηση θα είναι πολύ μεγαλύτερες από αυτές (Lynch, 1997). Στον Πίνακα 1.2. παρουσιάζεται η δικαιολόγηση από τον Levitt για την αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση.

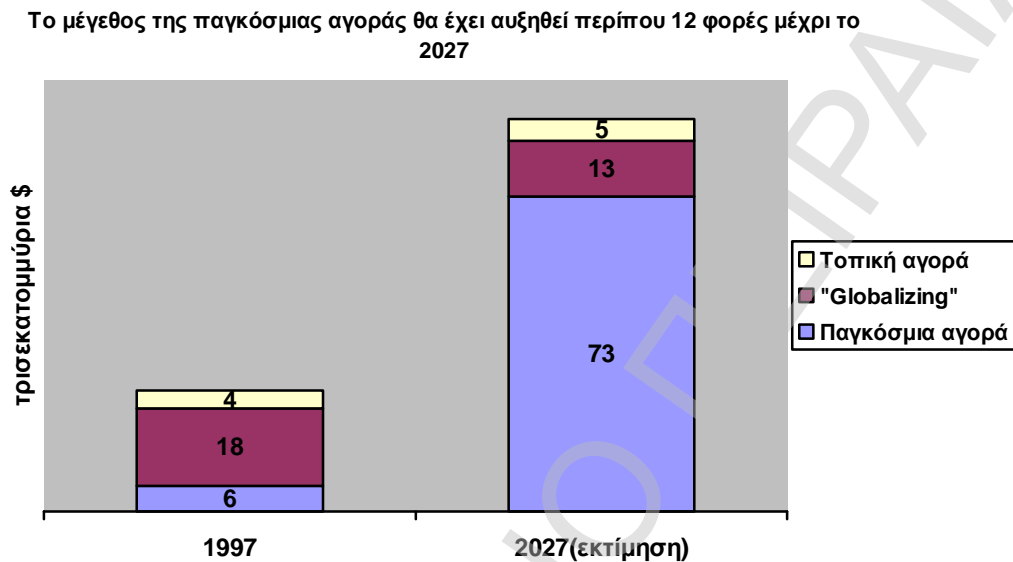
Πίνακας 1.2.: Ερμηνεία από τον Levitt για την αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση

- Ο ανταγωνισμός στις τιμές είναι σημαντικός και συνιστά κίνητρο για τους πελάτες.
- Είναι πιθανό να αλλάξουν οι εθνικές προτιμήσεις, αν οι τιμές είναι αρκετά χαμηλές.
- Η παγκοσμιοποίηση θα αναδυθεί από την τυποποίηση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- Οι δασμοί και οι ποσοστώσεις δεν θα προστατέψουν τις εθνικές βιομηχανίες από την εξωτερική επίθεση.
- Μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας είναι πιθανό να οδηγήσουν σε αυξανόμενο ανταγωνισμό εθνικών τιμών.
- Τα παγκόσμια εμπορικά σήματα είναι πιο ελκυστικά στους πελάτες.

Πηγή: Lynch (1997)

Το αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης της επιχείρησης σήμανε τη δημιουργία δικτύων πολυεθνικών συναλλαγών που περικλείουν εμπόριο εμπορευμάτων, παροχή υπηρεσιών, μετακινήσεις ανθρώπων και κεφαλαίου (Grant, 2001). Με άλλα λόγια, μια παγκόσμια οικονομία είναι αυτή στην οποία τα αγαθά, οι υπηρεσίες, οι άνθρωποι, οι ικανότητες και οι ιδέες κυκλοφορούν ελεύθερα ξεπερνώντας τα γεωγραφικά σύνορα. Για παράδειγμα, χρηματικά κεφάλαια μπορεί να αποκτηθούν σε μια εθνική αγορά και να χρησιμοποιηθούν για την αγορά πρώτων υλών σε μια άλλη (Hitt et al., 1995). Επιπλέον, προκειμένου να επιτύχει στρατηγική ανταγωνιστικότητα σε μια παγκόσμια αγορά, μια επιχείρηση πρέπει να θεωρήσει ως χώρο αγοράς στον οποίο λειτουργεί ολόκληρο τον κόσμο (Hitt et al., 1995).

Στο Διάγραμμα 1.1. παρουσιάζεται η εκτίμηση της αύξησης της παγκοσμιοποίησης κατά 12 φορές μέχρι το 2027 (Bryan & Fraser, 1999).



Πηγή: Bryan & Fraser (1999)

Διάγραμμα 1.1.: Αύξηση της παγκοσμιοποίησης

1.3. Τεχνολογία

Η πληροφορική και η επικοινωνία ενισχύουν τη διαδικασία της παγκόσμιας αγοράς. Η αξιοσημείωτη ικανότητα του Διαδικτύου να υπερπηδά τα υφιστάμενα συστήματα μάρκετινγκ και τα κανάλια διανομής, έχει εκτινάξει στα ύψη τη δυναμική της αγοράς. Γενικότερα, η ικανότητα των αγοραστών και των προμηθευτών, οποιοδήποτε μεγέθους, να κάνουν χρήση των ηλεκτρονικών αγορών, προκειμένου να βρουν κάποιον οπουδήποτε στον κόσμο χωρίς ανθρώπινους μεσάζοντες, έχει τη δυναμική να παράγει τη μέγιστη διεύρυνση

του συστήματος της αγοράς από την εποχή της εφεύρεσης του χρήματος (Grant, 2001).

Η τεχνολογία της πληροφορικής δημιουργεί νέες βιομηχανίες και ξανασχεδιάζει τα σύνορα των υφιστάμενων κλάδων. Δεδομένου του ρυθμού αλλαγής των τελευταίων 20 ετών, η τεχνολογία έχει αναλάβει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και είναι μια από τις πιο δραματικές δυνάμεις που διαμορφώνουν τις ζωές των ανθρώπων.

Σύμφωνα με τον John Naisbitt (συγγραφέας του *“Megatrends: Ten new directions transforming our lives”* και του *“The Global Paradox”*) οι τηλεπικοινωνίες είναι η επικρατούσα δύναμη που ταυτόχρονα δημιουργεί την τεράστια παγκόσμια οικονομία και κάνει τα μέρη της μικρότερα και πιο ισχυρά. Επιπλέον, οι άγρυπνοι άνθρωποι του μάρκετινγκ βλέπουν την τεχνολογία ως παραγωγό ενός ατελείωτου κύματος ευκαιριών. Στη δεκαετία του ‘90, πολλές επιχειρήσεις αναγνώρισαν την κρίσιμη σημασία του να είναι προσανατολισμένες προς τον πελάτη και να καθοδηγούνται από αυτόν σε όλες τις δραστηριότητές τους. Πάρα πολλές επιχειρήσεις ακόμα σχεδιάζουν τα προϊόντα τους χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους στοιχεία από τους πελάτες, με αποτέλεσμα να τα βλέπουν να απορρίπτονται τελικά από την αγορά (Kotler, 2000).

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η τεχνολογία έχει και συνεχίζει να ασκεί μια τεράστια επιρροή στις ζωές των ανθρώπων μέσω των πολλών αγαθών και υπηρεσιών.

Μέσω της πρωτοπορίας στη χρήση της νέας τεχνολογίας, καθώς και της αποδοτικής χρήσης της, μια επιχείρηση μπορεί να κερδίσει ένα σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της (Haksever et al., 2000).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1

Michael A. Hitt, Duane R. Ireland, Robert E. Hoskisson, Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Cases, West Publishing Company, 1995.

Fred R. David, Strategic Management: concepts, New Jersey, Prentice Hall, 2001.

Robert M. Grant, Contemporary Strategy Analysis: concepts, techniques, applications, Malden, MA, Blackwell Publishers Ltd, 2001.

Terry Pilcher, "Company benchmarking as a tool to aid competitiveness", The TQM Magazine, Vol. 11, No. 1, 1999, pp. 49 – 53.

Νίκος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένου 2002.

Philip Kotler, Marketing Management: The Millennium edition, New Jersey, Prentice Hall, 2000.

Sumantra Ghoshal, Process Reengineering, Organizational Change and Performance Improvement (INSEAD Global Management Series), McGraw-Hill, 1999.

Theodore Levitt, The Globalization of Markets, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Harvard Business Review, 1983.

Richard Lynch, Corporate Strategy, London, Pitman Publishing, 1997.

Lowell L. Bryan, Jane Fraser, Wilhelm Rall, Race for the World: Strategies to Build a Great Global Firm, Harvard Business School Press, 1999.

John Naisbitt, Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives, New York, Warner Books, 1982.

John Naisbitt, The Global Paradox, New York, Avon Books, 1995.

Cengiz Haksever, Barry Render, Roberta S. Russell, Robert G. Murdick, Service Management and Operations, New Jersey, Prentice Hall, 2000.

Alan M. Rugman, Research in Global Strategic Management: Multinational Location Strategy, JAI Press, 1998.

OECD, "Industrial competitiveness: benchmarking business environments in the global economy", Organization for Economic Cooperation and Development, 1997.

Κεφάλαιο 2 – Η έννοια της επιχειρηματικής τελειότητας

2.1. Η άριστη επιχείρηση

Μερικές μελέτες για τις άριστες επιχειρήσεις αρχικά εστιάζουν στην αναγνώριση των επιχειρήσεων που επιδεικνύουν σταθερά ανώτερη χρηματοοικονομική επίδοση για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα, και στη συνέχεια επιζητούν την αποκάλυψη των διακριτικών χαρακτηριστικών ποιότητας της επιχείρησης, τις πρακτικές διοίκησης και τις στρατηγικές που οδήγησαν σε αυτή την ανώτερη επίδοση. Οι άριστες επιχειρήσεις θεωρούν το σχεδιασμό ως τη βάση για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, και διαπρέπουν στην εντέλεια με την οποία η διοίκησή τους συνδέει το στρατηγικό σχεδιασμό με τη λειτουργική λήψη αποφάσεων.

Κατά τα τέλη της δεκαετίας του '70 και τις αρχές της δεκαετίας του '80, οι Peters και Waterman πήραν συνέντευξη σε πολλά ανώτερα στελέχη 43 αμερικανικών εταιρειών (συμπεριλαμβανομένων των Disney, Boeing, IBM, Mars, McDonalds', Levi-Straus, Hewlett Packard, Kodak, Atari) στα πλαίσια έρευνας των αιτιών πίσω από την επιτυχία αυτών των εταιρειών (Lynch, 1997). Τελικά αναγνώρισαν οκτώ γνωρίσματα τα οποία διακρίνουν τις άριστες επιχειρήσεις:

- *Τάση για δράση:* Οι άριστες επιχειρήσεις μπορεί να είναι υπερβολικά αναλυτικές, αλλά διαθέτουν μια νοοτροπία του να κάνουν κάτι, να προσπαθούν για κάτι, να επιδιορθώνουν κάτι, γεγονός που βοηθά στην ταχύτερη επίλυση των προβλημάτων.
- *Προσέγγιση του πελάτη:* Οι άριστες επιχειρήσεις εκδηλώνουν μια δέσμευση στην εξυπηρέτηση του πελάτη, στην ανώτερη ποιότητα του προϊόντος και στην αξιοπιστία σε τέτοιο επίπεδο που προσεγγίζει την ψύχωση. Πολλές από τις καινοτόμες επιχειρήσεις λαμβάνουν τις καλύτερες ιδέες για προϊόντα από τους πελάτες τους, ακούγοντάς τους σκόπιμα και σε τακτά χρονικά διαστήματα.
- *Περιβάλλον που υποκινεί την αυτονομία και την επιχειρηματικότητα:* Οι άριστες επιχειρήσεις δημιουργούν ένα εργασιακό περιβάλλον που συντελεί στην υποκίνηση πολλών ηγετών και καινοτόμων ατόμων σε όλο το φάσμα τους, και που ενθαρρύνει τους ανθρώπους να προασπίζονται νέα προϊόντα.
- *Επίτευξη της παραγωγικότητας μέσω των ανθρώπων:* Οι άριστες επιχειρήσεις γνωρίζουν πώς να κινητοποιήσουν τους εργαζόμενούς τους και τους συμπεριφέρονται ως μια πηγή ποιότητας και παραγωγικότητας, βλέποντάς τους ως πηγή ιδεών και όχι ως ένα απλό ζευγάρι χεριών.
- *Ηγεσία οδηγούμενη από την αξία:* Τα ανώτατα στελέχη διοίκησης των άριστων επιχειρήσεων πασχίζουν να διαμορφώσουν ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον μέσω της προσωπικής φροντίδας, επιμονής και άμεσης παρέμβασης.

- *Απλή δομή οργανισμού, ελάχιστο προσωπικό:* Η δομή του οργανισμού στις άριστες επιχειρήσεις τείνει να γίνεται όλο και πιο απλή.
- *Ταυτόχρονα χαλαρές και σφιχτές ιδιότητες:* Οι άριστες επιχειρήσεις τείνουν να είναι συγκεντρωτικές σε πολύ υψηλό βαθμό αναφορικά με συγκεκριμένες κύριες αξίες, όπως η εξυπηρέτηση των πελατών και η ποιότητα του προϊόντος. Την ίδια στιγμή, είναι επίσης αποκεντρωτικές σε υψηλό βαθμό και πιέζουν προς τα κάτω τη λήψη αποφάσεων και την αυτονομία στο κατώτερο επίπεδο διοίκησης ή στην ομάδα ανάπτυξης νέων προϊόντων.
- *«Εμμονή στο πλέξιμο» (Stick to the knitting):* Οι άριστες επιχειρήσεις αντιστέκονται στη συσσώρευση ασχολιών. Εστιάζουν σε προϊόντα, υπηρεσίες και αγορές που γνωρίζουν καλύτερα.

Οι συγγραφείς μας υπενθυμίζουν τέσσερις ανθρώπινες ανάγκες μέσα στους οργανισμούς: την ανάγκη για ύπαρξη νοήματος, για ένα βαθμό ελέγχου, για θετική υποστήριξη, δηλαδή να θεωρούν τους εαυτούς τους ως νικητές κατά μία έννοια, και τέλος για καθορισμό του σε ποιο βαθμό οι ενέργειες και οι συμπεριφορές διαμορφώνουν τις στάσεις και τα πιστεύω συγκρινόμενος με το αντίστροφο.

Η προσέγγιση της τελειότητας έλαβε ιδιαίτερης προσοχής κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80 και εκπροσώπησε τη διαδεδομένη άποψη ότι η επιχειρηματική επιτυχία μπορεί να διασφαλιστεί απλά με την ορθολογική διατύπωση και εκτέλεση μακροχρόνιων ποσοτικών πλάνων. Αυτή η

προσέγγιση υποδεικνύει την εγκατάσταση ενός πλήθους χαρακτηριστικών επιτυχίας για να δημιουργηθεί ένας οργανισμός ευέλικτος αρκετά για να αντιμετωπίσει τα υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας (Stacey, 1996).

Οι Peters & Waterman επιπρόσθετα αναγνώρισαν άλλα τρία στοιχεία των άριστων επιχειρήσεων:

- *Ευέλικτες δομές επιχείρησης:* Η ευελιξία επιτρέπει την άμεση ανταπόκριση σε αλλαγές που υφίστανται στο ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης.
- *Διακριτική κουλτούρα:* Η εταιρική κουλτούρα ενσωματώνει την επιθυμία του οργανισμού να επιτύχει την προκαθορισμένη αποστολή και τους στόχους με δύο άλλες σημαντικές προτεραιότητες: την εξυπηρέτηση του πελάτη και την παροχή ευχάριστης εργασίας στους εργαζομένους του.
- *Στρατηγική που πηγάζει μέσα από τη σκόπιμη, αλλά ουσιαστικά μη προβλέψιμη, εξέλιξη:* Οι άριστες επιχειρήσεις είναι οργανισμοί μάθησης που διασκευάζουν τη στρατηγική τους ανάλογα με τις αλλαγές του περιβάλλοντος μέσω του πειραματισμού, της πρόκλησης και της συναίνεσης για αποτυχία (Lynch, 1997).

Δυστυχώς, πολλές από τις άριστες επιχειρήσεις της μελέτης αντιμετώπισαν μεγάλες δυσκολίες κατά τη δεκαετία του '80 και αργότερα. Για παράδειγμα, όπως αναφέρουν οι Ries και Trout στο βιβλίο τους "Marketing Warfare" (1997), ενώ η IBM ήταν ένας υψηλού κύρους, καλά δικτυωμένος παγκόσμιος ηγέτης με εξαιρετικές πολιτικές για το προσωπικό, αξιόπιστα προϊόντα, υγιή

χρηματοοικονομική κατάσταση, μοντέρνες επενδύσεις σε πάγια στοιχεία και υπεύθυνες τοπικές και εθνικές κοινωνικές πολιτικές, αντιμετώπισε μια σοβαρή αποτυχία στη εταιρική στρατηγική.

2.2. Η προσέγγιση του ενδεχόμενου

Τα προβλήματα στις επιχειρήσεις που θεωρούνταν ως άριστες μπορεί να προκάλεσαν το ενδιαφέρον για μια άλλη προσέγγιση της τελειότητας: την προσέγγιση του ενδεχόμενου. Σύμφωνα με τον Stacey (1996), το ενδεχόμενο αντικαθιστά την, κατά το μοντέλο των Peters και Waterman, «μια βέλτιστη οδός» με την «τα πάντα εξαρτώνται» προσέγγιση στη διοίκηση.

Κατά την τελευταία αυτή προσέγγιση, δεν υπάρχουν γενικές αρχές ή βέλτιστες πρακτικές των οργανισμών. Προτείνει ότι η επιτυχία επιτυγχάνεται όταν οι οργανισμοί εξασφαλίζουν το ταίριασμα μεταξύ της δικής τους κατάστασης και των δικών τους δομών και στρατηγικών. Η προσέγγιση αυτή αναπτύχθηκε από τη θεώρηση των οργανισμών ως ανοιχτών συστημάτων, η επιβίωση των οποίων φαίνεται να εξαρτάται από τη διατήρηση μιας ισορροπίας στις συναλλαγές με το περιβάλλον, επαρκή για να παρέχει πόρους για μελλοντικές ενέργειες (Child, 1994).

Η αβεβαιότητα και η εξάρτηση αποτελούν συχνά τις συνθήκες κάτω από τις οποίες δραστηριοποιείται η διοίκηση και συνιστούν κίνδυνο για αυτή. Οι

Johnson και Scholes (1999) προτείνουν ότι η αβεβαιότητα ανακύπτει από την πλημμελή κατανόηση των γεγονότων και τον ελλιπή έλεγχο επί των ενεργειών των εργαζομένων και εξωτερικών του οργανισμού ομάδων. Αυτές οι πηγές αβεβαιότητας κάνουν δυσχερή την πρόβλεψη. Η διαχείριση του κινδύνου διαφοροποιείται μεταξύ διαφορετικών περιπτώσεων, αλλά η αβεβαιότητα και η εξάρτηση - που προκαλούν τον κίνδυνο - ποτέ δεν θα εξαλειφθούν ολοκληρωτικά. Το γεγονός ότι οι περιστάσεις δεν μπορούν να ελεγχθούν πλήρως σημαίνει ότι το γενικό πλαίσιο και οι συνθήκες μέσα στις οποίες λειτουργούν οι οργανισμοί θα πρέπει να θεωρούνται ως ενδεχόμενα.

2.3. Ο ορισμός της τελειότητας

Είναι φανερό, από όσα αναφέρθηκαν, ότι ο ορισμός της τελειότητας μπορεί να είναι λίγο προβληματικός. Υπάρχουν δύο γενικές προσεγγίσεις της τελειότητας:

- η μία προτείνει ότι υπάρχουν συγκεκριμένες ιδιότητες, που αν επιτευχθούν οδηγούν στην τελειότητα.
- η άλλη, παρά το γεγονός ότι εμφανίζεται να λαμβάνει υπόψη της την αβεβαιότητα και την εξάρτηση, τείνει να είναι τόσο χαλαρή, που δεν προσφέρει τελικά συγκεκριμένες οδηγίες επίτευξης της τελειότητας.

Το κύριο χαρακτηριστικό της τελειότητας είναι ότι είναι υποκειμενική. Συνδέεται στενά με τις προσωπικές ή τις εταιρικές προσδοκίες. Για παράδειγμα, δύο πελάτες ξενοδοχείου μπορεί να λαμβάνουν ακριβώς τις ίδιες υπηρεσίες, αλλά

μπορεί να διαμορφώσουν διαφορετική άποψη για το επίπεδο εξυπηρέτησης που έχουν λάβει. Οι προσδοκίες για τελειότητα μπορούν να επηρεαστούν από τη θέση που κατέχει ένα άτομο σε μια επιχείρηση. Για παράδειγμα, ένα στέλεχος μάρκετινγκ μπορεί να θεωρεί ότι η επιχείρησή του είναι τέλεια, αλλά η άποψη του λογιστή στην ίδια επιχείρηση είναι πιθανό να διαφέρει σημαντικά, λόγω των διαφορετικών αντιλήψεων για την τελειότητα που συνήθως έχουν οι άνθρωποι σε αυτές τις θέσεις. Διαφορετικοί άνθρωποι ή διαφορετικοί οργανισμοί αντιλαμβάνονται την τελειότητα διαφορετικά. Ένα παράδειγμα αυτής της διαφοράς μπορεί να αποτελέσουν οι αντιλήψεις για την τελειότητα μεταξύ της Greenpeace και των McDonalds'. Ωστόσο, κάποια πλαίσια ενεργειών προς την τελειότητα προτείνονται σαν γενικοί κανόνες για να εφαρμοστούν, προσαρμοστούν και μέσω αυτών να βελτιωθεί η επίδοση.

Το μοντέλο της Επιχειρηματικής Τελειότητας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διαχείριση της Ποιότητας (EFQM) (βλ. Παράρτημα Ι) αναγνωρίζει ότι οι διαδικασίες είναι τα μέσα με τα οποία ένας οργανισμός τιθασεύει και απελευθερώνει τα ταλέντα των ανθρώπων του για να παράγει αποτελέσματα.

Τέτοια μοντέλα συχνά σχετίζονται με βραβεία, όπως για παράδειγμα το βραβείο του Deming στην Ιαπωνία, αλλά η κύρια αξία τους έγκειται στο ότι προσφέρουν ένα στόχο για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να βελτιώσουν την επίδοσή τους. Στην Αμερική αντίστοιχο μοντέλο παρέχει το βραβείο του Malcolm Baldrige. Το σημαντικό είναι ότι αυτά τα μοντέλα δεν περιορίζονται μόνο στις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης, αλλά επεκτείνονται και στις σχέσεις της με την

ευρύτερη κοινότητα. Κατά συνέπεια, δεν ασχολούνται απλά με θέματα ποιότητας του προϊόντος, αλλά και με θέματα που αφορούν την ποιότητα της εργασιακής ζωής μέσα στην επιχείρηση.

Το Διάγραμμα 2.1. αναπαράγει το μοντέλο του EFQM, και δείχνει το ενδιαφέρον τόσο για την επίδοση (“Αποτελέσματα”), όσο και για τις πρακτικές που διαμορφώνουν αυτή την επίδοση (“Μέσα”). Τέτοια μοντέλα χρησιμοποιούνται από επιχειρήσεις για αυτο-αξιολόγηση ή για ανατροφοδοσία και καθοδήγηση προσφερόμενη από εξειδικευμένους εξωτερικούς και ανεξάρτητους αξιολογητές.



Διάγραμμα 2.1.: Το μοντέλο του EFQM

Τα κριτήρια του μοντέλου για τα μέσα (“enablers”), που αφορούν το πώς ο οργανισμός θα προσεγγίσει την τελειότητα, είναι:

- *Ηγεσία*: πως η συμπεριφορά και οι ενέργειες υποστηρίζουν μια κουλτούρα τελειότητας.
- *Πολιτικές και στρατηγική*: πως οι πολιτικές και η στρατηγική διαμορφώνονται και αναπτύσσονται σε σχέδια και ενέργειες.
- *Ανθρώπινο δυναμικό*: πως ο οργανισμός αντιλαμβάνεται τη δυναμική των ανθρώπων του.
- *Συνεργασίες και πόροι*: πως ο οργανισμός διαχειρίζεται τους πόρους, συμπεριλαμβανομένων των εξωτερικών πόρων, αποτελεσματικά και αποδοτικά.
- *Διαδικασίες*: πως ο οργανισμός διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες του.

Τα κριτήρια του μοντέλου για τα αποτελέσματα (“results”), που αφορούν το τι έχει επιτύχει ο οργανισμός για όλους τους μετόχους του, περιλαμβάνουν τέσσερις περιοχές και είναι:

- *Αποτελέσματα πελατών*: ποια είναι η αντίληψη των πελατών για τον οργανισμό και πόσο καλοί είναι οι δείκτες της ικανοποίησης του πελάτη.
- *Αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού*: ποια είναι η αντίληψη των εργαζομένων για τον οργανισμό και πόσο καλοί είναι οι δείκτες της ικανοποίησης των εργαζομένων.

- *Αποτελέσματα κοινότητας:* πως αντιλαμβάνεται τον οργανισμό η τοπική κοινωνία και ποια αποτελέσματα έχουν επιτευχθεί σχετικά με θέματα κοινότητας και περιβάλλοντος.
- *Αποτελέσματα κύριας επίδοσης:* τι έχει επιτύχει ο οργανισμός σχετικά με την επιθυμητή επίδοση.

Υπάρχει ένας συντελεστής βαρύτητας για κάθε ένα από τα κριτήρια του μοντέλου Επιχειρηματικής Τελειότητας, ο οποίος χρησιμοποιείται για τη βαθμολόγηση αυτό-αξιολογήσεων έναντι του πλαισίου και την απονομή βραβείων.

Αυτή η προσπάθεια αναγνώρισης, κατανόησης και προσαρμογής των τέλειων πρακτικών και διαδικασιών που θα οδηγήσουν σε ανώτερη επίδοση μοιάζει με τη διαδικασία του Benchmarking.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2

Richard Lynch, Corporate Strategy, London, Pitman Publishing, 1997.

Ralph D. Stacey, Strategic Management and Organizational Dynamics, London, Pitman Publishing, 1996.

Thomas J. Peters, Robert H. Waterman, In search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, New York, HarperCollins Publishers, 2004.

Al Ries and Jack Trout, Marketing Warfare, New York, McGraw-Hill, 1997.

John Child, Organization: A guide to problems and practice, SAGE Publications, 1994.

Gerry Johnson, Kevan Scholes, Exploring Corporate Strategy, London, Prentice Hall Europe, 1999.

Steve Brown, Richard Lamming, John Bessant, Peter Jones, Strategic Operations Management, Oxford, Butterworth-Heinemann, 2000.

Γεώργιος Μποχώρης, Από τις παραδόσεις και τις σημειώσεις του Καθηγητή στα πλαίσια του μαθήματος επιλογής «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, κατά το έτος 2001.

Κεφάλαιο 3: Το Benchmarking

3.1. Ιστορική αναδρομή του Benchmarking

Σύμφωνα με το Oxford dictionary το ουσιαστικό benchmark αναφέρεται σαν σημείο αναφοράς μετρήσεων. Όταν χρησιμοποιείται ως ρήμα (δηλαδή ως benchmarking) ο όρος αποτελεί μια τεχνική ή ένα εργαλείο για τη βελτίωση της επίδοσης και την επίτευξη καλής ποιότητας μέσω της προσπάθειας να είμαστε οι καλύτεροι (Beadle and Searstone, 1995).

Το Benchmarking έκανε την εμφάνισή του μέσω της εταιρείας Xerox corporation, η οποία το εφάρμοσε πρώτη. Σύμφωνα με τον Camp (1989a), το 1979 η εταιρεία Xerox Manufacturing Operations είχε υιοθετήσει μια διαδικασία για να εξετάσει το ανά μονάδα κόστος παραγωγής της και να συγκρίνει ανταγωνιστικά φωτοτυπικά μηχανήματα σε όρους λειτουργικών ικανοτήτων, χαρακτηριστικών, και μηχανικών μερών. Η Xerox χαρακτήριζε αυτές τις αρχικές εφαρμογές Benchmarking ως «συγκρίσεις ποιότητας και χαρακτηριστικών προϊόντος». Ουσιαστικά, η τυπική εμφάνιση της πρακτικής του Benchmarking πραγματοποιήθηκε όταν η Xerox συνέκρινε τα μηχανήματά της με αυτά του γιαιπωνέζου εταίρου της, της Fuji-Xerox, και αργότερα με άλλους γιαιπωνέζικους κατασκευαστές. Αυτό που ανακάλυψε ήταν ότι ο ανταγωνισμός είχε τιμές

πώλησης όσο ήταν το κόστος παραγωγής της, γεγονός που οδήγησε τη Xerox να υιοθετήσει νέα σχέδια προκειμένου να ανακτήσει τη θέση της στην αγορά των φωτοτυπικών. Η επιτυχής έκβαση της χρήσης του Benchmarking από τη Xerox οδήγησε στην ευρεία διάδοση αυτού του νέου εργαλείου και σε πολλές άλλες επιχειρήσεις. Μέχρι το 1981 το Benchmarking εφαρμοζόταν σε όλους τους τομείς της εταιρείας (Camp, 1989a). Μερικά από τα οφέλη της χρήσης του ήταν η μείωση των ελαττωματικών μερών κατά 90%, βελτίωση του επιπέδου της αποδοχής των εισερχόμενων μερών σε ποσοστό 99,5% και μείωση του κόστους εργατικών για τεχνική υποστήριξη κατά 30% (Mittelstaedt, 1992). Το Benchmarking αποτέλεσε ένα από τα βασικά συστατικά της προσπάθειας για την επίτευξη άριστης ποιότητας σε όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες.

Το Benchmarking αναζωογόνησε την παλιά έννοια των συγκρίσεων της επίδοσης. Κορυφαίες εταιρείες, όπως η Motorola, η General Motors και η AT&T το υιοθέτησαν ως εργαλείο του μάνατζμεντ για τη βελτίωση της επίδοσής τους. Αρχικά χρησιμοποιήθηκε στον τομέα της παραγωγής, αλλά στη συνέχεια επεκτάθηκε και στον τομέα της παροχής υπηρεσιών.

3.2. Προσέγγιση της εξέλιξης του Benchmarking

Ο Watson (1993) προτείνει ότι το Benchmarking είναι μια εξελισσόμενη έννοια, η οποία άρχισε να αναπτύσσεται από το 1940 προς όλο και πιο επιτηδευμένες μορφές. Κατά τον Watson το Benchmarking έχει περάσει πέντε γενιές.

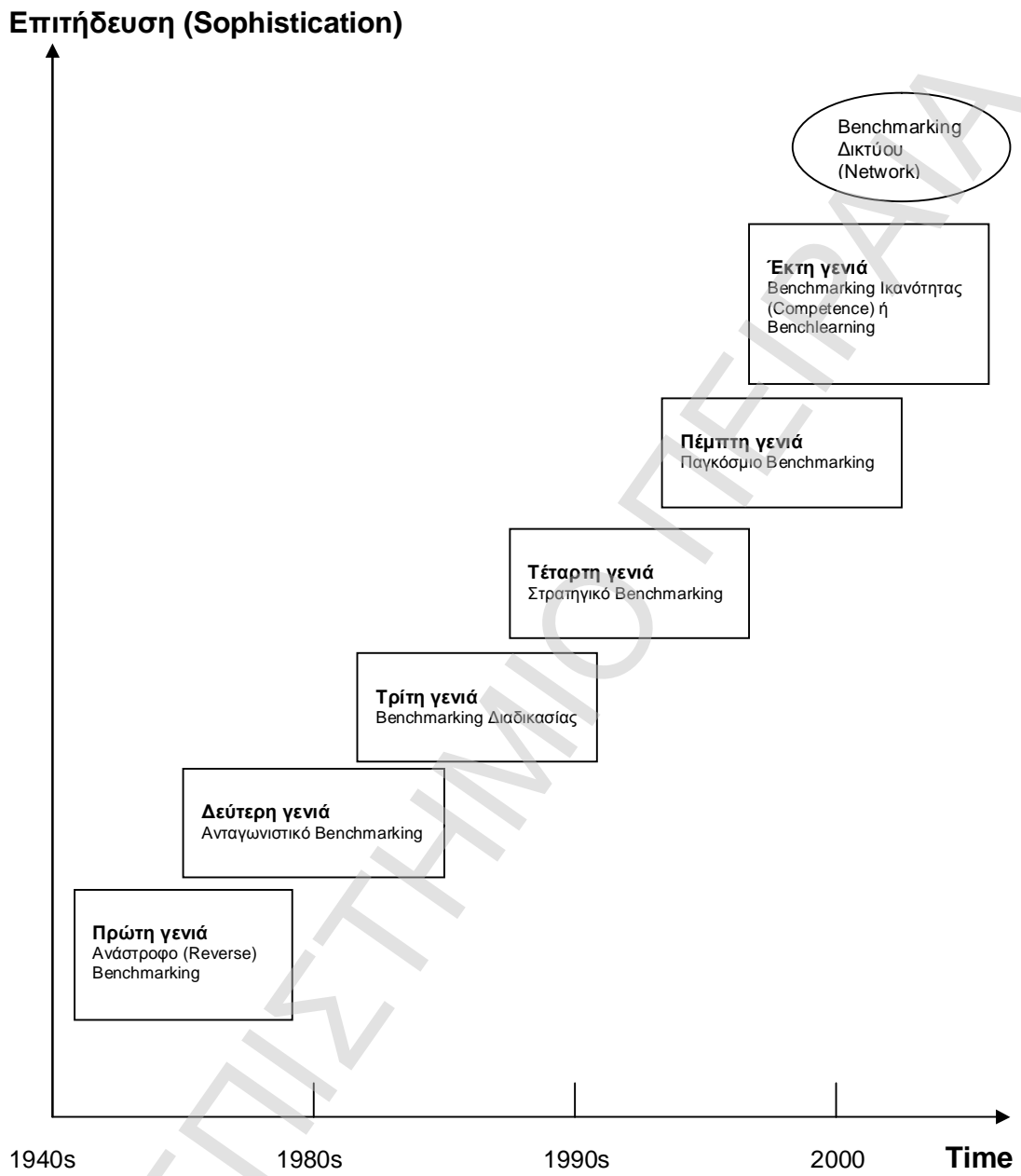
Η πρώτη γενιά, καλούμενη «ανάστροφο (reverse) Benchmarking», ήταν προσανατολισμένη στο προϊόν, συγκρίνοντας τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, τη λειτουργικότητα και την επίδοση των ανταγωνιστικών προσφορών. Οι περισσότεροι συγγραφείς, ωστόσο, τοποθετούν αυτή τη γενιά στις αρχές του 1980 βασιζόμενοι στα έργα βελτίωσης που πραγματοποιούνταν στην εταιρεία Rank Xerox – όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω.

Η δεύτερη γενιά, καλούμενη «ανταγωνιστικό Benchmarking», περιελάμβανε συγκρίσεις διαδικασιών με αυτές των ανταγωνιστών. Η τρίτη, που αποκαλείται «Benchmarking διαδικασίας», στηριζόταν στην ιδέα ότι η μάθηση μπορεί να προέλθει από επιχειρήσεις εκτός του συγκεκριμένου κλάδου. Για το σκοπό αυτό η ανταλλαγή πληροφοριών απέκτησε μια πιο ελεύθερη και λιγότερο ανταγωνιστική φύση. Ταυτόχρονα όμως απαιτούνταν μια πιο βαθιά κατανόηση των ομοιοτήτων στις διαδικασίες, οι οποίες επιφανειακά φαίνονταν διαφορετικές μεταξύ τους.

Η τέταρτη γενιά, στη δεκαετία του '90, εισήγαγε το «στρατηγικό Benchmarking», το οποίο περιλαμβάνει μια συστηματική διαδικασία για την αξιολόγηση επιλογών, την εφαρμογή στρατηγικών και τη βελτίωση της επίδοσης μέσω της κατανόησης και της υιοθέτησης επιτυχημένων στρατηγικών από εξωτερικούς συνεργάτες. Τυπικά στοιχεία σε αυτή την προοπτική αποτελούν η συνεχής και μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και η πρόθεση να κάνουμε θεμελιώδεις μεταβολές στις διαδικασίες. Με την πέμπτη γενιά αυτό συμπληρώθηκε μέσω του παγκόσμιου προσανατολισμού (Ahmed and Rafiq, 1998). Στο Διάγραμμα 3.1.

παρουσιάζεται η εμφάνιση των διαφορετικών γενιών του Benchmarking συναρτήσει του χρόνου και της επιτήδευσης των έργων Benchmarking.

Η έκτη γενιά του είναι το λεγόμενο «Benchmarking ικανότητας (competence) ή μάθησης (learning)». Η βασική φιλοσοφία πίσω από το Benchmarking ικανότητας είναι η ιδέα ότι η θεμελίωση των διαδικασιών αλλαγής του οργανισμού βασίζεται στην αλλαγή των δράσεων και της συμπεριφοράς των ατόμων και των ομάδων. Ο όρος «Benchlearning» επίσης αναφέρεται σε μια αλλαγή της κουλτούρας της επιχείρησης σε ό,τι αφορά τις προσπάθειές της να μετατραπεί σε έναν οργανισμό μάθησης. Οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους μέσω της ανάπτυξης ικανοτήτων και της εκμάθησης της μεθόδου αλλαγής των συμπεριφορών και των πρακτικών τους.



Πηγή: Τροποποιημένο από τους Ahmed και Rafiq (1998)

Διάγραμμα 3.1.: Διαφορετικές γενιές του Benchmarking

3.3. Ορισμός του *Benchmarking*

Πολλοί συγγραφείς προσπάθησαν να ορίσουν το *Benchmarking*. Ωστόσο υπάρχει διαχωρισμός στον τρόπο που αντιλαμβάνονται τη σημασία του. Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε τρεις δημοφιλείς ορισμούς από τον Camp, την Επιτροπή Σχεδιασμού του Διεθνούς Ιδρύματος *Benchmarking* και τον Vaziri.

Ο Camp (1989a) αναφέρεται στο *Benchmarking* ως "την έρευνα για τις βέλτιστες πρακτικές του κλάδου, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε ανώτερη επίδοση". Ο ορισμός αυτός είναι ευρύς αρκετά για να στεγάσει όλα τα επίπεδα ή τους τύπους των προς *Benchmarking* πρακτικών. Το *Benchmarking* μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιοδήποτε προϊόν, υπηρεσία και σχετιζόμενες διεργασίες χωρίς να περιορίζεται από διαφορετικά επιχειρησιακά ή εθνικά σύνορα, και περιλαμβάνει την αλλαγή των καθιερωμένων επιχειρησιακών μεθόδων με απώτερο σκοπό την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. Για παράδειγμα, η Motorola διδάχθηκε από τα συστήματα διανομής της Domino's Pizza και της FedEx, αποσκοπώντας να μειώσει το χρόνο που μεσολαβεί μεταξύ της λήψης της παραγγελίας και της παράδοσης των κινητών της τηλεφώνων (Biesada, 1991).

Ένα άλλο πλεονέκτημα είναι ότι αυτός ο ορισμός είναι αρκετά απλός για να γίνει κατανοητός και μπορεί να εφαρμοστεί σε επιχειρησιακές δραστηριότητες για να επιτευχθεί ανώτερη επίδοση. Ένας εύκολα κατανοητός ορισμός

διευκολύνει το προσωπικό στην εφαρμογή του Benchmarking των βέλτιστων πρακτικών άλλων παραγωγικών επιχειρήσεων.

Εξάλλου ο ορισμός αυτός του Camp δίνει έμφαση στην ανώτερη επίδοση, γεγονός που θέτει στο μυαλό του προσωπικού την ανάγκη εύρεσης των βέλτιστων πρακτικών, καθώς μόνο αυτές μπορούν να διασφαλίσουν την επιθυμητή ανώτερη επίδοση. Η βέλτιστη πρακτική, βέβαια, είναι αυτή που επιλέγει ένας οργανισμός, με βάση τις ιδιαίτερες συνθήκες του, για να υπερέχει στις δραστηριότητές του (Biesada, 1991). Επιπλέον, οι βέλτιστες πρακτικές δεν υφίστανται μόνο στις ανεπτυγμένες χώρες ή σε συγκεκριμένους κλάδους επιχειρήσεων. Προκειμένου οι εταιρείες να κερδίσουν σε ανωτερότητα και να αποφύγουν την ισοτιμία οφείλουν να ψάχνουν με κάθε πιθανό μέσο και οπουδήποτε τον βέλτιστο για σύγκριση. Ο Camp (1989a) αναφέρεται σε αυτό ως την επιδίωξη του «dantotsu» (δηλαδή τη βέλτιστη από τις βέλτιστες πρακτικές).

Παρά το γεγονός ότι αυτός ο ορισμός έχει υιοθετηθεί από το Διεθνές Κέντρο Benchmarking, η Επιτροπή Σχεδιασμού του Διεθνούς Ιδρύματος Benchmarking στις ΗΠΑ έχει αναπτύξει ένα δεύτερο ορισμό (Lema and Price, 1995). Σύμφωνα με αυτόν «το Benchmarking είναι μια συστηματική και συνεχής διαδικασία μέτρησης. Μια διαδικασία συνεχούς μέτρησης και σύγκρισης της επιχειρησιακής διαδικασίας ενός οργανισμού με τους επιχειρησιακούς ηγέτες οπουδήποτε στον κόσμο, με σκοπό τη συλλογή πληροφοριών οι οποίες

μπορούν να βοηθήσουν τον οργανισμό να ενεργήσει με γνώμονα τη βελτίωση της επίδοσής του” (Lema and Price, 1995).

Ο ορισμός αυτός προσφέρει περισσότερες λεπτομέρειες για να εντάξουμε τη γενική φύση του Benchmarking σε τέσσερα ουσιώδη θέματα:

1. την αξία της μάθησης από ένα περιβάλλον διαφορετικό από το σύνηθες πλαίσιο αναφοράς της επιχείρησης (Cox et al., 1997),
2. τη σπουδαιότητα της εκμάθησης χρησιμοποιώντας μια δομημένη και τυπική προσέγγιση (Cox et al., 1997),
3. τις συγκρίσεις των πρακτικών μεταξύ μιας επιχείρησης και του βέλτιστου στον κλάδο σε διαρκή βάση,
4. τη χρησιμότητα των πληροφοριών που οδηγούν σε ενέργειες με στόχο τη βελτίωση της επίδοσης.

Μέσω του ορισμού αυτού υπονοείται η προ-ενεργητική φύση του Benchmarking, η οποία ενθαρρύνει την ανταλλαγή ιδεών και τη συζήτηση για διαρκή βελτίωση, γεγονός που συμβάλει στην ενεργοποίηση των μάντζερ.

Αυτό που αγνοεί ο ορισμός αυτός είναι η πιθανότητα σύγκρισης με εσωτερικές διαδικασίες. Επιπλέον, δεν περικλείει την ιδέα της έρευνας που δίνει έμφαση σε κάθε πιθανό μέσο για την εύρεση των βέλτιστων πρακτικών, και της ιδέας της ανώτερης επίδοσης που θέτει το στόχο υψηλότερα από την απλή βελτίωσή της.

Ένας λειτουργικός ορισμός του Benchmarking οφείλει να είναι όσο πιο απλός και σαφής γίνεται. Ο λόγος είναι να επιτρέπει σε αυτούς που ασχολούνται με το Benchmarking να γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν και πως να επιτύχουν τους στόχους τους. Ο Vaziri (1992) πρότεινε ότι “το Benchmarking είναι η διαδικασία της διαρκούς σύγκρισης της επίδοσης σε κρίσιμες απαιτήσεις πελατών μιας επιχείρησης με αυτή του καλύτερου στον κλάδο (άμεσοι ανταγωνιστές) ή στην κατηγορία (εταιρείες αναγνωρισμένες για την ανωτερότητά τους στην εκτέλεση συγκεκριμένων λειτουργιών) προκειμένου να καθοριστεί τι πρέπει να βελτιωθεί”. Εδώ το Benchmarking συσχετίζεται με την ικανοποίηση των εσωτερικών και των εξωτερικών πελατών. Ο στόχος του Benchmarking είναι να προσεγγίσει ή και να ξεπεράσει τα πρότυπα υιοθετώντας τις κατάλληλες ανώτερες πρακτικές, οι οποίες υπερβαίνουν τα όρια του κλάδου. Η επίτευξη αυτού του στόχου έχει σαν αποτέλεσμα τη διαρκή βελτίωση, η οποία μπορεί να είναι ταχεία ή σε στάδια.

3.4. Λόγοι χρησιμοποίησης του Benchmarking

Ο κινέζος στρατηγός Sun Tzu (MuChiu Chang, 2004) συχνά ισχυριζόταν ότι “εάν γνωρίζεις τόσο καλά 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 και ιδιαίτερα στην επιλογή της στρατηγικής τους. 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..

Το Benchmarking έχει σαν στόχο την «αποκρυπτογράφηση» των στρατηγικών, των πρακτικών και των διαδικασιών των ανταγωνιστών, την ανίχνευση των δυνάμεων και των αδυναμιών τους, αλλά και τη χρήση της πληροφόρησης αυτής για τη σχεδίαση των βημάτων που πρέπει να ακολουθηθούν ώστε να ξεπεραστούν οι ανταγωνιστές. Η τεχνική αυτή βοηθάει στην αναγνώριση στοιχείων της στρατηγικής των ανταγωνιστών, τα οποία μπορεί να αποτελέσουν ανεκτίμητη πληροφόρηση για την επιχείρηση. Η καλύτερη γνώση των ανταγωνιστών, των δυνατών και των αδύνατων σημείων τους αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία η επιχείρηση μπορεί και πρέπει να οικοδομήσει την προσπάθειά της για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

3.5. Ταξινόμηση του Benchmarking

Η ταξινόμηση των διάφορων τύπων Benchmarking κρίνεται απαραίτητη για την προώθηση των προοπτικών μιας επιχείρησης και τον αποτελεσματικότερο καθορισμό των στόχων, οι οποίοι μετατρέπονται σε σχέδια δράσης στο λειτουργικό επίπεδο. Στον Πίνακα 3.1. παρουσιάζεται μια ταξινόμηση των διαφόρων ειδών Benchmarking με βάση τη φύση αυτών με τους οποίους συγκρινόμαστε, το περιεχόμενο της προς σύγκριση διαδικασίας (Lema and

Price, 1995), και το σκοπό του σχηματισμού των διεπιχειρησιακών σχέσεων που σχετίζονται με το Benchmarking (Cox et al., 1997).

Πίνακας 3.1.: Ταξινόμηση του Benchmarking

Ταξινόμηση	Είδος	Έννοια
Φύση αυτών με τους οποίους συγκρινόμαστε	Εσωτερικό	Σύγκριση, εντός της επιχείρησης, της επίδοσης παρόμοιων μονάδων ή διαδικασιών.
	Ανταγωνιστής	Σύγκριση με άμεσους ανταγωνιστές, για να φτάσουμε ή και να ξεπεράσουμε την επίδοσή τους.
	Κλάδου	Σύγκριση με εταιρείες στον ίδιο κλάδο, περιλαμβάνοντας και μη ανταγωνιστές.
	Γενικό	Σύγκριση με επιχείρηση που εκτείνεται πέρα από τα όρια της βιομηχανίας.
	Παγκόσμιο	Σύγκριση με επιχείρηση της οποίας η γεωγραφική θέση εκτείνεται πέρα από τα σύνορα της χώρας.
Περιεχόμενο του Benchmarking	Διαδικασίας	Αναφορά σε ξεχωριστές διαδικασίες εργασίας και λειτουργικά συστήματα.
	Λειτουργικό	Εφαρμογή του Benchmarking διαδικασίας, το οποίο συγκρίνει συγκεκριμένες λειτουργίες σε δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις.
	Επίδοσης	Αφορά χαρακτηριστικά αποτελεσμάτων, ποσοτικοποίησιμα σε όρους ταχύτητας, αξιοπιστίας, κτλ.
	Στρατηγικό	Περιλαμβάνει αποτίμηση στρατηγικών περισσότερο παρά επιχειρησιακών θεμάτων.
Σκοπός σχηματισμού διεπιχειρησιακών σχέσεων	Ανταγωνιστικό	Σύγκριση για απόκτηση ανωτερότητας έναντι των άλλων.
	Συνεργατικό	Σύγκριση για ανάπτυξη ενός περιβάλλοντος μάθησης και διάχυσης της γνώσης.

Πηγή: Lema & Price, (1995) και Cox et al., (1997)

Σε σχέση με τη φύση αυτών με τους οποίους συγκρινόμαστε υπάρχουν τα εξής είδη Benchmarking: εσωτερικό, ανταγωνιστή, κλάδου, γενικό και παγκόσμιο. Αναφορικά με το περιεχόμενό του διακρίνουμε το Benchmarking διαδικασίας, το λειτουργικό, το επίδοσης και το στρατηγικό. Όλα τα είδη αυτά εκτείνονται πέρα από τα όρια του κλάδου. Αν υπάρχουν διαφορές στις διεπιχειρησιακές σχέσεις, τότε μπορεί να επιλεγεί είτε το ανταγωνιστικό είτε το συνεργατικό Benchmarking, ή κάποιος συνδυασμός τους.

Το Benchmarking ανταγωνιστή είναι η σύγκριση μιας εταιρείας με τον άμεσο ανταγωνιστή της, ο οποίος είναι ο καλύτερος στην εκτέλεση της πρακτικής η οποία υφίσταται συγκριτική αξιολόγηση. Μια τέτοια σύγκριση μπορεί να πραγματοποιηθεί σε γενικές πρακτικές ή υπηρεσίες, σε συγκεκριμένο σχεδιασμό προϊόντος, επιχειρησιακές πρακτικές και διοικητικές μεθόδους (Lema and Price, 1995). Η σύγκριση με τους ανταγωνιστές μας δεν είναι εύκολο να επιτευχθεί, καθώς είναι πιθανό να μην επιθυμούν να αποκαλύψουν τις γνώσεις τους ή κάποια βασικά δεδομένα παραγωγικότητας. Για το λόγο αυτό είναι προτιμότερο το Benchmarking ανταγωνιστή να εκτελείται στα πλαίσια συνεργασίας. Στην περίπτωση αυτή και τα δύο μέρη θα μάθουν το ένα τις πρακτικές του άλλου. Για να γίνει ακόμα πιο αποτελεσματική η σύγκριση, είναι δυνατό να προσληφθεί ένας τρίτος ανεξάρτητος φορέας για να οργανώσει τη διαδικασία του Benchmarking. Πολλές φορές στη διαδικασία προσκαλούνται και άλλοι ανταγωνιστές για να προαχθεί η ανταλλαγή ιδεών και να συλλεχθούν πιο χρήσιμα δεδομένα. Η διάχυση της πληροφορίας διευκολύνεται μέσω των συχνών ομαδικών συζητήσεων.

Το εσωτερικό Benchmarking είναι ένα μέτρο μιας επιχειρηματικής μονάδας ή διαδικασίας συγκρινόμενη με άλλες παρόμοιες μονάδες ή διαδικασίες εντός της επιχείρησης (Camp, 1989d). Αυτή η προσέγγιση ελαχιστοποιεί την ανάγκη υπερπήδησης εμποδίων μεταξύ αγνώστων, ιδίως όταν φαίνεται ότι το Benchmarking ανταγωνιστή δεν οδηγεί σε συμβιβασμούς. Ωστόσο, πολλές φορές αγνοείται από τις επιχειρήσεις η δυνατότητα εφαρμογής εσωτερικού Benchmarking, το οποίο είναι πιο εύκολο να πραγματοποιηθεί καθώς τα συγκρινόμενα μέρη εμφανίζουν μεγαλύτερη διάθεση για συνεργασία, και είναι πιο οικονομικό από το να ψάχνεις για συνεργάτη σε όλο τον κόσμο. Όλα αυτά ισχύουν με την προϋπόθεση ότι οι εσωτερικές πρακτικές είναι πραγματικά οι καλύτερες.

Το Benchmarking κλάδου είναι παρόμοιο με το Benchmarking ανταγωνιστή, όπως και το γενικό ή το παγκόσμιο (Cox et al., 1997). Η διαφορά τους έγκειται στη συμμετοχή περισσότερων μερών, στους οποίους συμπεριλαμβάνονται και μη ανταγωνιστές. Το γενικό Benchmarking εστιάζει σε άριστες πρακτικές εργασίας πέρα από τα όρια του κλάδου, ενώ το παγκόσμιο περιλαμβάνει σύγκριση με επιχειρήσεις των οποίων οι γεωγραφικές τοποθεσίες εκτείνονται πέρα από τα εθνικά σύνορα (Watson, 1993). Όταν είναι αρκετές οι επιχειρήσεις που συναντιούνται για να μάθουν η μια τις πρακτικές της άλλης μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα τρίτο ανεξάρτητο μέρος για να οργανώσει καλύτερα τη διαδικασία.

Το Benchmarking διαδικασίας, από την άλλη, χαρακτηρίζεται από τη διάκριση που κάνει μεταξύ των εργασιακών πρακτικών και των λειτουργικών συστημάτων (Bogan & English, 1994), ενώ το Benchmarking επίδοσης ενδιαφέρεται περισσότερο για τα χαρακτηριστικά του αποτελέσματος, όπως είναι τα στοιχεία της τιμής, της ταχύτητας και της αξιοπιστίας (Cox et al., 1997).

Το λειτουργικό Benchmarking εφαρμόζει το Benchmarking διαδικασίας στη σύγκριση συγκεκριμένων επιχειρηματικών λειτουργιών μεταξύ δύο ή περισσότερων οργανισμών (Camp, 1989d). Μερικοί συγγραφείς έχουν προτείνει τη χρήση του στρατηγικού Benchmarking, το οποίο περιλαμβάνει την αποτίμηση των επιχειρησιακών στρατηγικών, όπως για παράδειγμα της μακροπρόθεσμης ανάπτυξης της επιχειρησιακής υποδομής, παρά την αποτίμηση των βασικών λειτουργικών πρακτικών (Bogan & English, 1994).

Οι Cox et al. (1997) εισήγαγαν μια δίπολη μορφή του Benchmarking, στην οποία ο ένας πόλος είναι το ανταγωνιστικό και ο άλλος το συνεργατικό Benchmarking. Ανέπτυξαν ένα μοντέλο για να εντοπίσουν μερικούς κρίσιμους παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν την ανταγωνιστική και / ή τη συνεργατική φύση των προγραμμάτων Benchmarking. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν το περιβάλλον, τις δραστηριότητες, τη συνεργασία και τα αποτελέσματα.

Το ανταγωνιστικό Benchmarking εδώ αναφέρεται στη σύγκριση που λαμβάνει χώρα σε μια μονόπλευρη οικειοθελή δραστηριότητα για το σκοπό της απόκτησης ανώτερης επίδοσης (Fitzpatrick & Huczynski, 1990, Mann et al.,

1998). Είναι μια μίμηση του ενός μέρους από το άλλο ακόμη και αν έχουν σχηματίσει από κοινού συνεργασία. Από την άλλη πλευρά το συνεργατικό Benchmarking δίνει έμφαση στη διάχυση της γνώσης και άγει μια ατμόσφαιρα μάθησης (Cox et al., 1997). Στην πράξη, τα συνεργατικά μέρη αρέσκονται στην πραγματοποίηση επισκέψεων στις εγκαταστάσεις του άλλου.

Οι οργανισμοί οφείλουν να υιοθετήσουν μια προσέγγιση με πιθανά απρόοπτα για την επιλογή του τύπου Benchmarking που επιθυμούν. Θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους μερικούς σημαντικούς παράγοντες και συνθήκες, όπως το επίπεδο της αλληλεξάρτησης, το πλήθος των συμμετεχόντων μερών, το βαθμό της αμοιβαίας εμπιστοσύνης, και στρατηγικές ενέργειες, που οδηγούν στην επιλογή. Για παράδειγμα, το Benchmarking είναι πιθανό να είναι είτε εξαιρετικά ανταγωνιστικό είτε εξαιρετικά συνεργατικό, όταν οι συνέταιροι είναι σε υψηλό βαθμό αλληλοεξαρτώμενοι. Όταν η έναρξη της διαδικασίας του Benchmarking γίνεται από ένα ξεχωριστό μέρος, τότε το Benchmarking είναι πιθανότατα ανταγωνιστικό, ενώ όταν ξεκινά από ένα ανεξάρτητο κοινώς αποδεκτό τρίτο φορέα τότε είναι πιθανότατα συνεργατικό. Ένα απλό κριτήριο είναι ότι όταν μια επιχείρηση αποσκοπεί στην απόκτηση ανωτερότητας έναντι των άλλων, θα πρέπει να διαλέξει ανταγωνιστικό τύπο Benchmarking. Αντιθέτως, θα πρέπει να εφαρμόσει συνεργατικό Benchmarking, αν στοχεύει στην ανταλλαγή γνώσης και στην ανάπτυξη μιας ατμόσφαιρας μάθησης.

3.6. Προετοιμασία για την εφαρμογή του Benchmarking

Μια καλή μέθοδος προετοιμασίας για την εφαρμογή του Benchmarking σε διάφορα έργα είναι αυτή που πρότεινε ο Mitchell (1995) και η οποία αποτελεί μια δομική προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων και γενικά στη διοίκηση. Η μέθοδος αυτή αποτελείται από τέσσερις φάσεις, που περιέχουν τις βασικές αρχές του κύκλου του Deming, δηλαδή την εστίαση, το σχεδιασμό, την εκτέλεση και την αναθεώρηση. Αυτή η ακολουθία χρησιμοποιείται για να βοηθήσει στην προσπάθεια αποδοχής από την επιχείρηση της σπουδαιότητας που έχει η εμμονή στην αλλαγή μέσω της ανάπτυξης και ενίσχυσης ενός κοινού μοντέλου από όλους τους μεσαίας βαθμίδας μάνατζερ.

Η μέθοδος σχετίζεται με την προετοιμασία για Benchmarking, επειδή εστιάζει στη σπουδαιότητα της ικανοποίησης των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών. Η ομαδική προσπάθεια και οι επισκέψεις σε διάφορες επιχειρήσεις, που προϋποθέτει η διαδικασία του Benchmarking, είναι πολύ κοστοβόρες και αποτελούν πολύ υψηλό κίνδυνο για την επιχείρηση αν αυτή δεν έχει εξασφαλίσει την πλήρη κατανόηση των πελατών της. Η μίμηση παγκόσμιας κλάσης προϊόντων και υπηρεσιών μπορεί να έχει τόσο υψηλό κόστος που να μην καλύπτεται αν οι πελάτες δεν εντυπωσιαστούν από το αποτέλεσμα των προσπαθειών της επιχείρησης.

Έπειτα από την κατανόηση των πελατών, η ανώτατη διοίκηση οφείλει να παρέχει αμέριστη υποστήριξη στο Benchmarking, εκπαιδεύοντας τα μεσαία και κατώτερα στελέχη στη χρήση αυτής της τεχνικής και στη μεθοδική διάχυση της γνώσης σε όλη την επιχείρηση.

3.7. Μοντέλο διαδικασίας εφαρμογής του Benchmarking

Το Benchmarking σχετίζεται με τη στοχοθέτηση και αντιμετωπίζεται ως μέρος της τυπικής διαδικασίας σχεδιασμού (Camp, 1989b). Η διαδικασία Benchmarking έχει μοντελοποιηθεί από πολλούς συγγραφείς στη βάση του Κύκλου του Deming (π.χ. Watson, 1993), ο οποίος είναι ένα μοντέλο συνεχών βρόχων που αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία: το σχεδιασμό, τη δράση, τον έλεγχο και την εκτέλεση. Διάφορα μοντέλα μπορεί να έχουν διαφορετικό αριθμό φάσεων από τέσσερα βήματα έως ακόμη και τριάντα (Fitzenz, 1993). Μερικά αντιπροσωπευτικά παραδείγματα ακολουθούν παρακάτω.

Ο Camp (1989b) πρότεινε μια γενικής χρήσης διαδικασία δέκα βημάτων. Ο Kaiser δημιούργησε για το δημόσιο τομέα μια διαδικασία επτά βημάτων (Bruder and Grey, 1994). Οι Allio & Allio (1994) πρότειναν μια διαδικασία έξι βημάτων για το πεδίο των κοινωφελών υπηρεσιών του νερού και των βοθρολυμάτων. Η Αμερικάνικη Εταιρεία Αλουμινίου υιοθέτησε ένα άλλο μοντέλο έξι βημάτων για τη σύγκριση με γιγάντιους οργανισμούς, όπως η Hewlett-Packard, η Xerox και

η Motorola (Biesada, 1991). Ο Fitz-enz (1993) ανέπτυξε ένα μοντέλο τεσσάρων φάσεων για την αναβάθμιση των πρακτικών της διοίκησης προσωπικού.

Από αυτά τα μοντέλα πολλές επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων των Xerox και DuPont, έχουν υιοθετήσει τη μέθοδο του Camp. Ωστόσο το μοντέλο αυτό δεν ασχολείται καθόλου με το θέμα της ικανοποίησης των πελατών. Αντιθέτως, στο μοντέλο του Vaziri περιλαμβάνεται μια ομάδα εκτίμησης των αναγκών των πελατών, η οποία παράγει δεδομένα που μεσουραρούν στην τροφοδοσία με πληροφορίες της τυπικής ομάδας του Benchmarking. Στο Διάγραμμα 3.2. παρουσιάζεται ένα τροποποιημένο μοντέλο που προέκυψε από τα μοντέλα των Camp και Vaziri, και το οποίο οδηγεί σε πολλά επαγωγικά συμπεράσματα.

Πρώτα από όλα, υποδεικνύει ότι το Benchmarking είναι μια συστηματική προσέγγιση στη βελτίωση της επίδοσης με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών, η οποία περιλαμβάνει τα στάδια του σχεδιασμού, της ανάλυσης, της ολοκλήρωσης, της δράσης και της ωριμότητας.

Δεύτερο, έχει κυκλική ή επαναληπτική φύση. Ο Camp (1989b) αναφέρει ότι πρόκειται για μια προοδευτική διαδικασία διοίκησης, η οποία εκκινεί την περιοδική συλλογή πληροφοριών σε ό,τι αφορά τις βέλτιστες πρακτικές, με σκοπό να εκσυγχρονίσει τις τρέχουσες πρακτικές διοίκησης και τις επιχειρηματικές λειτουργίες.

Τρίτο, περιλαμβάνει μια διαδικασία θέσπισης στόχων. Το μοντέλο αυτό όχι μόνο προβάλλει καινούρια επίπεδα επίτευξης επιχειρησιακής επίδοσης, αλλά παρέχει στην επιχείρηση μια γενική κατεύθυνση για να επιδιώξει και την καθοδηγεί μετατρέποντας μακροπρόθεσμους στόχους σε επιχειρησιακές δράσεις.

Τέλος, εγείρει τη σπουδαιότητα της επικοινωνίας και της αφοσίωσης. Τα ευρήματα του Benchmarking πρέπει να κοινοποιηθούν σε όλο το προσωπικό, ώστε να αποκτήσει την υποστήριξη των υπαλλήλων, την αφοσίωσή τους και να γίνει κτήμα τους. Ένας από τους κυριότερους τρόπους επικοινωνίας είναι η μετάφραση των αποτελεσμάτων του Benchmarking σε μια δήλωση επιχειρησιακών αρχών, που ενεργούν ως οι κανόνες υπόδειξης δράσεων για αλλαγές με σκοπό την κάλυψη των αναγκών των πελατών και κατά επέκταση την απόκτηση ανώτερης επίδοσης. Τα αποτελέσματα αυτά πρέπει να γίνουν αποδεκτά τόσο από το εκτελεστικό όσο και από το διοικητικό προσωπικό. Η διοίκηση με τη αποδοχή και την αφοσίωσή της στο Benchmarking θα παρέχει τους απαραίτητους πόρους για την εφαρμογή των προγραμμάτων του Benchmarking. Η αφοσίωση του προσωπικού της επιχειρησιακής βαθμίδας διευκολύνει το Benchmarking, αφού αυτό είναι που διεκπεραιώνει τις πρακτικές του. Για την απόκτηση της δέουσας υποστήριξης τα αποτελέσματα του Benchmarking πρέπει να είναι πειστικά. Για αυτό το λόγο, η ομάδα του Benchmarking οφείλει να συλλέγει δεδομένα από αξιόπιστες πηγές και να τα αναλύει σωστά, ώστε να προκύπτουν ξεκάθαρα και παρουσιάσιμα συμπεράσματα.

Στο Διάγραμμα 3.2. παρουσιάζεται η απεικόνιση των φάσεων ενός μοντέλου υλοποίησης Benchmarking.

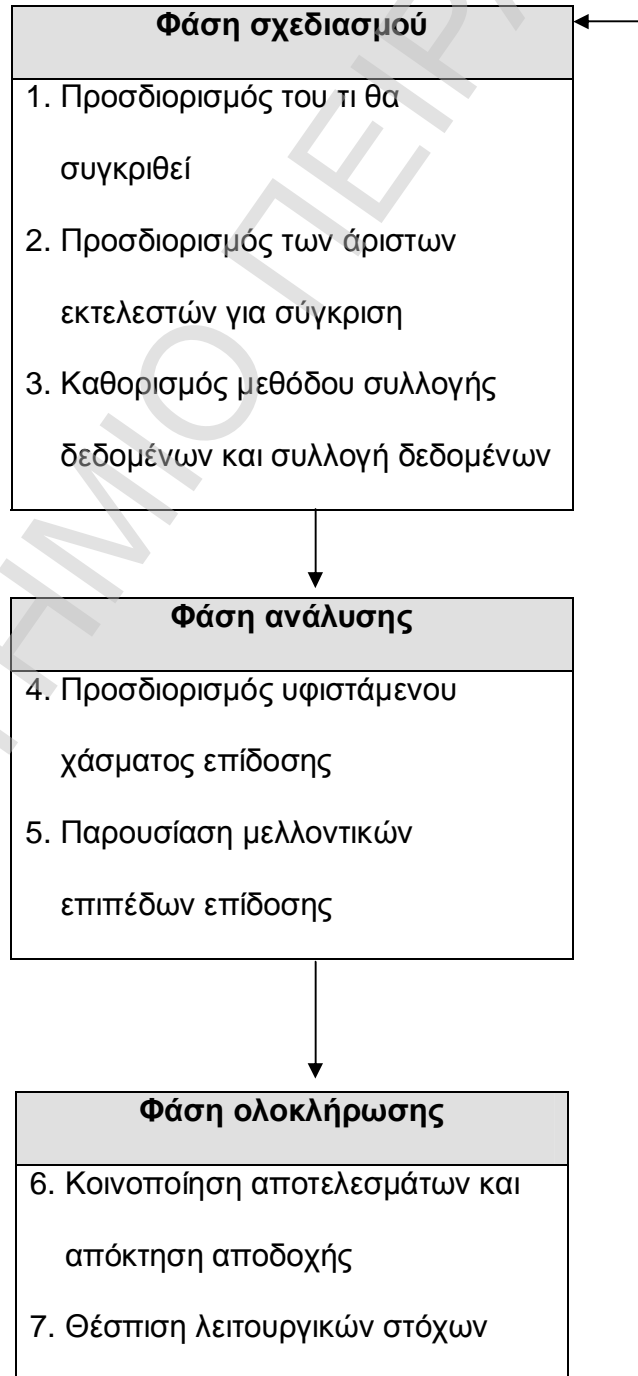
Ομάδα Εκτίμησης Αναγκών

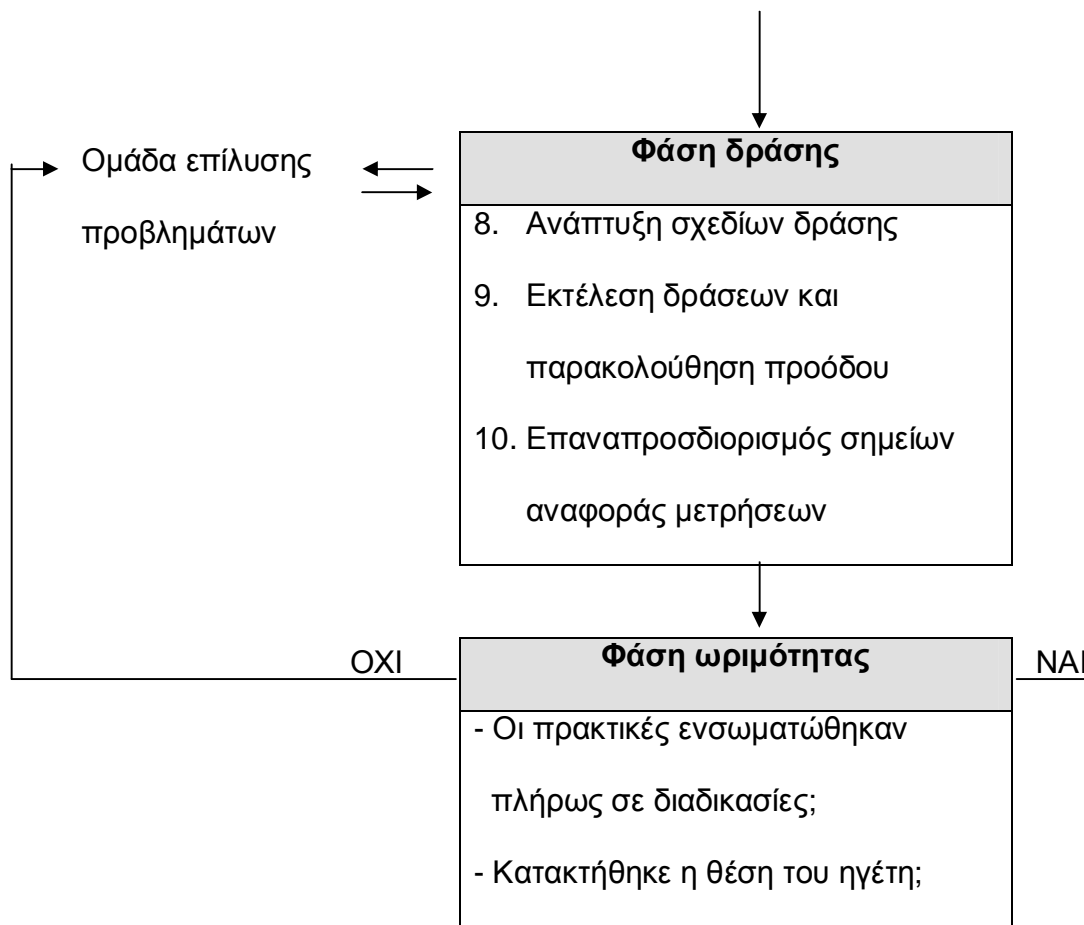
Προσδιορισμός πελατών



Προσδιορισμός βασικών **ΤΙ**
αναγκών πελατών →

Ομάδα Benchmarking





Διάγραμμα 3.2.: Μοντέλο διαδικασίας Benchmarking

3.8. Φάσεις της διαδικασίας εφαρμογής του Benchmarking

3.8.1. Φάση σχεδιασμού

Η φάση του σχεδιασμού μιας προσπάθειας για Benchmarking περιλαμβάνει 3 βήματα. Το πρώτο βήμα είναι να προσδιορίσουμε τι πρόκειται να υποστεί τη

διαδικασία της συγκριτικής αξιολόγησης. Μια ομάδα εκτίμησης αναγκών ή ομάδα ανάπτυξης της λειτουργίας της ποιότητας (Quality Function Deployment), όπως καλείται, σχηματίζεται για να αναγνωρίσει τα κρίσιμα θέματα (Vaziri, 1992). Η ομάδα αυτή θα αναγνωρίσει ποια από τα τελικά προϊόντα μιας διαδικασίας είναι τα σημαντικότερα για τους πελάτες αυτής της διαδικασίας (δηλαδή τα κύρια χαρακτηριστικά ποιότητας). Ο Mitchell (1995) αποκαλεί το στάδιο αυτό ως Βελτίωση της Επιχειρηματικής Διαδικασίας (Business Process Improvement), στο οποίο καταγράφει με τη μορφή διαγραμμάτων ροής τις διεργασίες, τις διαδικασίες και τις δραστηριότητες ενός οργανισμού. Μερικές ερωτήσεις που θα πρέπει να απαντηθούν για να αναπτυχθεί μια περιεκτική λίστα των κύριων χαρακτηριστικών ποιότητας είναι οι ακόλουθες:

1. Ποια είναι η δήλωση που αφορά την αποστολή της επιχείρησης;
2. Ποιοι είναι οι πελάτες της και τι επιζητούν από αυτή;
3. Ποια είναι τα σημαντικά χαρακτηριστικά των προϊόντων που επιθυμούν οι πελάτες της;

Τελικά, τα βασικά χαρακτηριστικά ποιότητας μπορούν να προσδιοριστούν με:

- την καταγραφή των κυριότερων πελατών,
- τον προσδιορισμό των αναγκών ή των παραπόνων τους,
- την αναγνώριση των κυριότερων τομέων που προσθέτουν αξία και εκείνων που αυξάνουν το κόστος,

- την αναγνώριση τομέων που ρέπουν προς άμεσο ανταγωνισμό,
- την καταγραφή εκείνων των τομέων που σχετίζονται περισσότερο με την αποστολή ή τους στόχους της επιχείρησης.

Μετά την επιλογή των κύριων χαρακτηριστικών ποιότητας έπεται η αναγνώριση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας, οι οποίοι επηρεάζουν ατομικά τα χαρακτηριστικά ποιότητας. Προκειμένου να εξασφαλίσουμε ότι τα αποτελέσματα θα είναι εύχρηστα, κάθε δραστηριότητα Benchmarking θα πρέπει να περιορίζεται σε πέντε κύρια χαρακτηριστικά ποιότητας με τους αντίστοιχους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας (Vaziri, 1992). Αυτά τα χαρακτηριστικά και οι παράγοντες στη συνέχεια θα μετρηθούν με τους κατάλληλους δείκτες (δηλαδή μέτρα ή μεγέθη επίδοσης), είτε χρησιμοποιώντας υπάρχοντα μέτρα είτε εισάγοντας καινούρια. Κάθε δείκτης θα πρέπει να έχει ξεκάθαρη επιχειρησιακή ερμηνεία σε ό,τι αφορά το πως μετράται και ερμηνεύεται το χαρακτηριστικό ή ο παράγοντας. Αυτά τα τυποποιημένα μέτρα διασφαλίζουν την αποτελεσματικότητα της σύγκρισης.

Το δεύτερο βήμα είναι η αναγνώριση των άριστων εκτελεστών των διαδικασιών με τους οποίους θα πραγματοποιηθεί η σύγκριση. Το Benchmarking εκκινεί μια διαδικασία μάθησης που προκαλείται παρακολουθώντας τις άριστες πρακτικές που μπορεί να είναι παρούσες μέσα στο ίδιο τον οργανισμό Benchmarking ή και σε άλλους. Για το λόγο αυτό, η αναζήτηση των άριστων πρακτικών της εταιρείας είναι πρωταρχικής σημασίας. Ωστόσο, ένα συνηθισμένο σφάλμα στην επιλογή του οργανισμού για Benchmarking είναι η εξιδανίκευσή του λόγω μιας

αρετής του. Αυτή είναι η υπόθεση ότι ένας επιτυχημένος και διάσημος οργανισμός είναι εξαιρετικός σε όλους τους τομείς, έχει μια συνολική υπεροχή και είναι άριστος σε κάθε επιτυχία (Fitz-enz, 1993). Η ομάδα μπορεί να αντιπαρέλθει το πρόβλημα αυτό με τις ακόλουθες διεργασίες.

Αρχικά, η ομάδα του Benchmarking πρέπει να αναγνωρίσει τους κυριότερους υποψήφιους για Benchmarking, μέσα από μια αρχική λίστα υποψηφίων που περιλαμβάνει και άμεσους ανταγωνιστές και εταιρείες άριστες στο είδος τους, βασιζόμενη στα κύρια χαρακτηριστικά ποιότητας και τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας. Τα μέλη της ομάδας οφείλουν να συλλέγουν πληροφορίες από κάθε πιθανή πηγή, ξεκινώντας από το εσωτερικά τμήματα και επεκτείνοντας την έρευνά τους σε εξωτερικές επαφές, όπως επαγγελματικές ενώσεις, εμπορικές εφημερίδες, επιχειρηματικές επαφές, ειδικούς του κλάδου, συμβούλους ακόμη και πελάτες.

Γίνεται κατανοητό ότι έμφαση θα πρέπει να δοθεί στην επιλογή εκείνων των επιχειρήσεων που έχουν επιδείξει αξιοσημείωτη επίδοση στα συγκεκριμένα κύρια χαρακτηριστικά ποιότητας και τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας, ώστε να ευνοείται η οικοδόμηση κατάλληλων σχέσεων που να οδηγούν σε συγκεκριμένες δράσεις (Vaziri, 1992). Αξίζει να λάβουμε υπόψη μας εκείνους που έχουν επιτύχει σε συγκεκριμένους γενικούς δείκτες επίδοσης, όπως το μερίδιο αγοράς ή ο όγκος πωλήσεων, χωρίς να περιοριζόμαστε από τα όρια του κλάδου μας. Αυτή η μέθοδος είναι ιδιαίτερως χρήσιμη σε εκείνους τους

οργανισμούς που δεν έχουν εμφανείς ανταγωνιστές, όπως είναι οι δημόσιες υπηρεσίες.

Μετά τη σύναψη της λίστας των πιθανών υποψηφίων για Benchmarking, η ομάδα οφείλει να καταλήξει σε μια μικρότερη λίστα των τριών έως πέντε υποψηφίων. Μερικοί υποψήφιοι που φαινόταν ελπιδοφόροι στην αρχή της διαδικασίας μπορεί να χρειαστεί να αποκλειστούν στη συνέχεια, επειδή δεν είναι οι άριστοι εκτελεστές διαδικασιών, είναι απρόθυμοι να μοιραστούν πληροφορίες και πρακτικές, και είναι ύποπτοι για τη γνησιότητα και την ενημέρωση των πληροφοριών που παρέχουν. Επιπλέον, η διύλιση των κύριων χαρακτηριστικών ποιότητας και των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας θα πρέπει να είναι μια διαρκής διαδικασία, δεδομένου ότι η επιχείρηση έχει βελτιωθεί στην κατανόηση των δυνατών και των αδύνατων σημείων της μέσω της διαδικασίας του σχεδιασμού.

Οι Anderson & Miles (1994) εξέφρασαν την άποψη ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν Benchmarking μπορούν είτε να προκαθορίσουν τα προς σύγκριση θέματα και να στοχεύσουν τις επιχειρήσεις πριν από τη συλλογή και το μοίρασμα των δεδομένων και των πληροφοριών, είτε να συλλέξουν και να μοιράσουν τα δεδομένα και τις πληροφορίες πρώτα, προκειμένου να καθορίσουν τα προς σύγκριση θέματα και τους στόχους. Ανεξάρτητα από τον τρόπο προσέγγισης που χρησιμοποιείται, η συλλογή των δεδομένων αποσκοπεί στην ποσοτικοποίηση των κύριων χαρακτηριστικών ποιότητας και κρίσιμων παραμέτρων επιτυχίας που πρόκειται να μετρηθούν.

Μετρώντας την εσωτερική επίδοση σχηματίζεται η γραμμή αναφοράς για τη σύγκριση. Η γνώση που αποκτάται κατά τη συλλογή των εσωτερικών δεδομένων προσφέρει επίσης ένα σημείο αναφοράς για να προσθέτουμε ή να διαγράψουμε τα κύρια χαρακτηριστικά ποιότητας και τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας ή να διυλίζουμε τους μετρούμενους δείκτες.

Η καθιέρωση μετρούμενων δεικτών ή κριτηρίων οδηγεί στο ποια από τις μεθόδους συλλογής εξωτερικών δεδομένων οφείλει να χρησιμοποιηθεί. Υπάρχουν δύο πηγές δεδομένων. Η κύρια πηγή περιλαμβάνει πρωτότυπη έρευνα όπου τα δεδομένα συλλέγονται από μελέτες, συνεντεύξεις, άμεσες επισκέψεις σε μέρη, και εμπορικές εκθέσεις. Το βασικό πλεονέκτημα της πρωτότυπης έρευνας είναι το γεγονός ότι τα δεδομένα που συλλέγονται ταιριάζουν περισσότερο με τις ατομικές ανάγκες. Μια άλλη δευτερογενής πηγή δεδομένων είναι η έρευνα περιοδικών, βιβλίων, αναφορές μεσιτών και on-line βάσεων δεδομένων. Αυτή η πηγή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όταν η βάση δεδομένων είναι πολύ μεγάλη ή όταν είναι δύσκολη η συλλογή των δεδομένων. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις οφείλουν να αξιολογούν κάθε πηγή βασιζόμενες στην προσβασιμότητα, την αξιοπιστία, την ακρίβεια, το κύρος, το κόστος, το κοινό που στοχεύει και την αναγνωσιμότητά της.

Αφού η επιχείρηση έχει προσδιορίσει τις μεταβλητές και τα μεγέθη επίδοσης βασιζόμενη στις τρέχουσες λειτουργίες και τις απαιτήσεις των πελατών, έχει επιλέξει τις μεθόδους συλλογής των δεδομένων και έχει συλλέξει εσωτερικά και εξωτερικά δεδομένα, μπορεί πλέον να συνοψίσει και να τεκμηριώσει τα

ευρήματα. Το επόμενο βήμα είναι να μετουσιώσει τα ακατέργαστα δεδομένα σε πληροφορία, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη σύγκριση της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης με τις εξωτερικές πρακτικές.

3.8.2. Φάση ανάλυσης

Αμέσως μετά τη συλλογή των δεδομένων, η ομάδα του Benchmarking θα ομαλοποιήσει τα δεδομένα μέσω της ανίχνευσης τυχόν ασυνήθιστων απαντήσεων. Για παράδειγμα, αν η ομάδα ανακαλύψει ότι μια μεμονωμένη απάντηση είναι ασυνήθιστα υψηλή και ένας επιπλέον έλεγχος αποκαλύπτει ότι αυτή η απάντηση οφείλεται σε διαφορετικές κλαδικές σταθερές, τότε η κλίμακα θα τροποποιηθεί για να είναι κατάλληλη για τη σύγκριση.

Τα διορθωμένα δεδομένα μπορούν να παράγουν χρήσιμη πληροφόρηση που βοηθά την ομάδα να επιλέξει τον καλύτερο εκτελεστή για κάθε ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά ποιότητας. Στη συνέχεια, η ομάδα θα υπολογίσει τη διαφορά μεταξύ της τρέχουσας (εσωτερικής) και της επιθυμητής (Benchmarking) επίδοσης της επιχείρησης, βασιζόμενη στις δύο ακόλουθες φόρμουλες που προτείνει ο Vaziri (1992):

1. Όταν ένας μικρότερος αριθμός είναι επιθυμητός, η διαφορά υπολογίζεται από τον τύπο:

1 - (Εσωτερική επίδοση / Benchmarking απόδοση)

2. Όταν ένας μεγαλύτερος αριθμός είναι επιθυμητός, η διαφορά υπολογίζεται από τον τύπο:

(Εσωτερική απόδοση / Benchmarking απόδοση) – 1

Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι η ασφάλεια είναι ένα κύριο χαρακτηριστικό ποιότητας για μια λειτουργική μονάδα (μετρούμενη από τα καταγεγραμμένα ατυχήματα ως αναλογία όλων των ατυχημάτων), η εσωτερική επίδοση είναι 21,35% και η επίδοση Benchmarking είναι 12,74%. Τότε, η τρέχουσα διαφορά επίδοσης είναι -0,676 ή -67,6% (χρησιμοποιούμε τον πρώτο τύπο, αφού ένας μικρότερος αριθμός - ατυχημάτων- είναι επιθυμητός). Ένας αρνητικός αριθμός υποδεικνύει μια υστέρηση στην επίδοση, ενώ ένας θετικός αριθμός υποδεικνύει πρωτοπορία στην επίδοση.

Μετά τον προσδιορισμό της διαφοράς στα κύρια χαρακτηριστικά ποιότητας, η ομάδα μπορεί να αναγνωρίσει σε ποιες πρακτικές πρέπει να εφαρμόσει το Benchmarking σύμφωνα με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας. Χρησιμοποιώντας το προηγούμενο παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι η εκπαίδευση για την ασφάλεια είναι ένας από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας στη μείωση του ρυθμού των καταγεγραμμένων ατυχημάτων (μετρούμενη από το δείκτη των εκπαιδευτικών ωρών για την ασφάλεια προς τις

συνολικές ώρες συντήρησης). Η επίδοση Benchmarking συγκρινόμενη με την εσωτερική επίδοση αναφορικά με αυτόν τον κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας είναι:

Εσωτερική εκπαίδευση για την ασφάλεια	0,002%
Benchmarking εκπαίδευση για την ασφάλεια	0.014%
Διαφορά	-85,71%

Αυτό υποδεικνύει ότι η διαφορά του 67,6% στην ασφάλεια πιθανώς σχετίζεται με την έλλειψη επαρκούς εσωτερικής εκπαίδευσης για την ασφάλεια.

Η ανάλυση Benchmarking αποτιμά μια υπάρχουσα κατάσταση της επιχείρησης συγκρινόμενη με τις καλύτερες επιχειρήσεις και καταλήγει στο να δώσει φως σε σημαντικές ευκαιρίες, απειλές, δυνάμεις και αδυναμίες. Επιπλέον, βοηθάει στο να ανακαλυφθούν βελτιωτικές ενέργειες και να προγραμματιστούν μελλοντικά επίπεδα επίδοσης που θα επιτευχθούν μέσω τέτοιων προσπαθειών. Μόνο μέσω της ολοκληρωτικής διάγνωσης της επιχείρησης θα μπορούν οι ομάδες Benchmarking να γνωρίζουν πραγματικά ποιες αλλαγές είναι απαραίτητες. Καθώς η διεργασία ή η λειτουργία που χρησιμοποιείται από τον καλύτερο εκτελεστή μπορεί και να μην είναι μεταβιβάσιμη, είναι απαραίτητη η προσπάθεια της επιχείρησης να βεβαιώσει ότι η μεταβίβαση αυτή είναι εφικτή. Μετά τον καθορισμό των στόχων και των αλλαγών, η διαδικασία της αλλαγής μπορεί να ξεκινήσει.

3.8.3. Φάση ολοκλήρωσης

Μόλις καθοριστούν οι παράμετροι αλλαγής, η ομάδα Benchmarking οφείλει να διαδώσει τα ευρήματα μέσα σε όλη την επιχείρηση, ακόμα και να μοιραστεί την ιδέα της αλλαγής με αυτούς που θα την υποστηρίξουν και θα παρέχουν εισροές μέσα στη διεργασία και με αυτούς που θα επηρεαστούν από τις αλλαγές.

Η ομάδα θα το κάνει αυτό, αρχικά μεταδίδοντας τα ευρήματά της από το Benchmarking και λαμβάνοντας την αποδοχή όσων συμμετέχουν στη διαδικασία της αλλαγής. Ο σκοπός είναι να ενθαρρύνει τη δέσμευση στο πλάνο του Benchmarking. Όπως υπογραμμίζει και ο Biesada (1991), το δυσκολότερο μέρος στην εφαρμογή του Benchmarking είναι να αποκολλήσεις τους ανθρώπους από τον καθιερωμένο τρόπο εργασίας τους και να τους κάνεις να σκεφτούν τη νέα διεργασία. Το Benchmarking μπορεί να πανικοβάλλει τους ανθρώπους, αν σκεφτούν ότι είναι ένα τέχνασμα για να τους ξεφορτωθεί. Το να ξεπεραστεί αυτή τους η ανησυχία αποτελεί πρωταρχικό στόχο. Η ομάδα εξάλλου ενθαρρύνει την ανατροφοδότηση των πληροφοριών στα πλαίσια μιας αδιάλειπτης διεργασίας επικοινωνίας, γεγονός που συμβάλει στη βελτίωση της ποιότητας και τη μείωση των παρερμηνεύσεων αντίστοιχα.

Επιπρόσθετα, η ομάδα οφείλει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή προκειμένου να συντονίσει αποτελεσματικά τις διάφορες δραστηριότητες. Κάθε καινούργια πληροφορία που αφορά μεθοδολογίες, κύρια ευρήματα και υποδείξεις θα

πρέπει να εξηγείται τόσο στη διοίκηση όσο και στο υπόλοιπο προσωπικό. Η στενή συνεργασία μαζί τους όχι μόνο τους επιτρέπει να γνωρίζουν την επιτελούμενη πρόοδο, αλλά επιπλέον διασφαλίζει και τη διαρκή υποστήριξή τους. Όσο πιο άμεσα ανιχνεύεται η αντίσταση στην αλλαγή, τόσο πιο μεγάλη είναι η πιθανότητα να βρει η ομάδα τρόπο να «σπάσει το τείχος».

Ο σκοπός του προηγούμενου βήματος είναι η καθιέρωση λειτουργικών στόχων, που στοχεύουν σε εκείνες τις πρακτικές Benchmarking που μπορούν να προσφέρουν τα υψηλότερα δυνατά οφέλη, μέσω της περιγραφής των επιθυμητών επιπέδων επίδοσης τέτοιων πρακτικών, καθώς και η θέσπιση σχεδίων δράσης για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Αυτό περιλαμβάνει την επαναδιατύπωση της δήλωσης της επιχειρησιακής αποστολής, που περιγράφει τη γενική κατεύθυνση. Στη συνέχεια, η ομάδα θα πρέπει να δημιουργήσει ξεκάθαρους, ποσοτικοποιήσιμους και εφικτούς στόχους που υποστηρίζουν την καινούργια αποστολή μέσω των κύριων χαρακτηριστικών ποιότητας, των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας και των αντίστοιχων μεγεθών.

Η τελευταία εργασία σε αυτή τη φάση που οφείλει να επιτελέσει η ομάδα είναι να οργανώσει μια επίσημη παρουσίαση των ευρημάτων και των ενεργειών βελτίωσης. Όλη η ομάδα, ή κάποιο μέρος αυτής, θα δουλέψει μαζί με επιπρόσθετα, εκλεγμένα από τη διοίκηση, μέλη στη διαμόρφωση σχεδίων δράσης για την επίτευξη των στόχων.

3.8.4. Φάση δράσης

Η φάση της δράσης που παρακινεί τις επιθυμητές αλλαγές περιλαμβάνει τρία βήματα: τη διαμόρφωση σχεδίων δράσης για την επίτευξη των λειτουργικών στόχων, την εκτέλεση συγκεκριμένων σχεδίων δράσης και την παρακολούθηση της προόδου τους, και την εκ νέου διαβάθμιση των μεγεθών του Benchmarking. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να εγκαθιστούν συγκεκριμένα σχέδια δράσης (πχ. βελτίωση του σχεδιασμού προϊόντος, του ελέγχου ποιότητας, ή της συσκευασίας) για να επιτύχουν τους στόχους τους. Αυτό περιλαμβάνει την αναφορά σε θέματα όπως οι απαιτούμενοι πόροι, η νόμιμη ευθύνη και το πλαίσιο χρόνου για τη διαδικασία της αλλαγής. Τα σχέδια δράσης επιπλέον καθορίζουν ποιες είναι οι ομάδες βελτίωσης, σε ποιες περιοχές πρέπει να επικεντρωθούν, ποιες ενέργειες έχουν τεθεί σε κατάσταση λειτουργίας και ποιες υποστηρικτικές λειτουργίες (όπως η εκπαίδευση και οι εξωτερικοί συνεργάτες) απαιτούνται.

Στην περίπτωση που οι συνδέσεις μεταξύ της αποστολής, των στόχων και των σχεδίων δράσης είναι ξεκάθαρες και αντιμετωπίζουν μικρή ή και μηδενική αντίσταση, τότε η εκτέλεση των σχεδίων δράσης θα είναι πιο αποδοτική. Η περαιτέρω παρακολούθηση θα επιλύσει συγκρούσεις που πιθανόν να εμφανιστούν κατά τη διαδικασία της αλλαγής.

Στην πραγματικότητα, μια δυναμική αγορά μπορεί να αλλάξει το υπολογισμένο χάσμα ή ακόμη και τον καλύτερο της αγοράς. Η εκ νέου διαβάθμιση των μεγεθών του Benchmarking είναι απαραίτητη όταν οι επιλεγμένες επιχειρήσεις για την εφαρμογή του Benchmarking δεν αποτελούν πλέον βαρόμετρο τελειότητας (Nelson, 1994).

3.8.5. Φάση ωριμότητας

Υπάρχουν δύο ερωτήσεις τις οποίες καλείται να θέσει η επιχείρηση στον εαυτό της μετά την εφαρμογή των καινούργιων πρακτικών Benchmarking. Αρχικά, οι νέες πρακτικές έχουν πλήρως ενσωματωθεί στις διαδικασίες; Αν όχι, τότε υπάρχουν κάποια προβλήματα που δεν έχουν επιλυθεί. Η επιχείρηση μπορεί να συστήσει μια ομάδα επίλυσης προβλημάτων, ώστε να διασφαλίσει ότι τα σχέδια δράσης μπορούν να λειτουργήσουν. Η ομάδα αυτή οφείλει να παρέχει λύσεις για εκείνα τα θέματα που έχουν επισημανθεί κατά την εφαρμογή και την παρακολούθηση.

Στη συνέχεια, αφού η επιχείρηση έχει ξεκινήσει τις νέες πρακτικές, θα πρέπει να αναρωτηθεί κατά πόσο έχει κατακτήσει μια ηγετική θέση. Καθώς η αντίληψη ότι οι καινούργιες πρακτικές είναι οι καλύτερες, θα τίθεται πάντα υπό αμφισβήτηση στα πλαίσια της δυναμικής και παγκόσμιας αγοράς, καινούργιοι ηγέτες θα δημιουργήσουν ανταγωνισμό που θα υπερκεράσει τα υφιστάμενα πρότυπα. Η κατάκτηση της ηγετικής θέσης είναι μόνο το εισιτήριο εισόδου στον

επόμενο γύρο του παιχνιδιού του Benchmarking. Συνεπώς, η επιχείρηση οφείλει να διαμορφώσει μια καινούργια διαδικασία Benchmarking μετά την ολοκλήρωση της παλιάς.

Η πραγματική ηγεσία απορρέει από τη διαρκή προσπάθεια για κατανόηση των αναγκών των πελατών, για αναγνώριση διαδικασιών μέσω των οποίων προσφέρονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες, και για ανάπτυξη δραστηριοτήτων βελτίωσης που περιλαμβάνουν τόσο βελτίωση της επίδοσης όσο και ριζική ανασυγκρότηση της εργασίας (Business Process Reengineering). Επιπλέον, η επιχείρηση πρέπει να δίνει έμφαση στην ύψιστη ικανοποίηση του πελάτη μέσω της εκτίμησης της αξίας του πελάτη, της προσπάθειας να ξεπεραστεί το κόστος δημιουργίας της αξίας, και της συνεχούς προσπάθειας να μειωθεί το κόστος ή να διαφοροποιηθούν τα οφέλη για να αντισταθμίσουν μια υψηλότερη τιμή. Το Benchmarking αποτελεί ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό εργαλείο διοίκησης για την επίτευξη αυτού του απόλυτου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Vaziri, 1992).

3.9. Η ομάδα εφαρμογής του Benchmarking

Όπως είδαμε, υπάρχουν πολλά συστατικά για την επίτευξη ενός επιτυχημένου έργου Benchmarking. Η ομάδα εφαρμογής του οφείλει να συγκεντρώσει επαρκή πληροφόρηση προτού ξεκινήσει να εργάζεται.

Αρχικά η ομάδα θα πρέπει να αποτελείται από ειδικούς που είναι μέλη της επιχείρησης και έχουν διαφορετικού τύπου κατάρτιση. Η ομάδα θα πρέπει να υποστηρίζεται πλήρως από την ανώτατη διοίκηση και τα μέλη της να λειτουργούν ελεύθερα, ώστε να προάγεται η γέννηση όσο το δυνατό περισσότερων ιδεών.

Η ομάδα θα αναγνωρίσει συγκεκριμένες περιοχές για την εφαρμογή των δραστηριοτήτων Benchmarking. Δεν είναι απαραίτητο να εφαρμοστεί σε κάθε πρακτική. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί από την ομάδα στις πρακτικές εκείνες που είναι κρίσιμες για την επίδοση της επιχείρησης, όπως είναι οι πρακτικές που αποφέρουν εξοικονόμηση μεγάλων χρηματικών πόρων, που είναι κρίσιμες στον κύκλο εργασιών κλπ. Αυτός είναι ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η αναγνώριση των κύριων χαρακτηριστικών και των σχετικών με αυτά κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας.

Στη συνέχεια η ομάδα αναζητεί τους κατάλληλους συνεργάτες και καθορίζει τα μεγέθη επίδοσης για τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας. Η αναζήτηση αυτή προϋποθέτει εκτεταμένη έρευνα σε επαγγελματικά περιοδικά, εφημερίδες εμπορίου, αναφορές συμβούλων κλπ.. Ωστόσο, δεν είναι δυνατό να βρεθούν σε μία ή δύο επιχειρήσεις όλες οι βέλτιστες πρακτικές που να ταιριάζουν συγχρόνως και στις ανάγκες της επιχείρησης. Η ομάδα οφείλει να επικεντρωθεί στις κύριες ικανότητες μιας επιχείρησης.

Η ομάδα οφείλει να εξετάσει κατά πόσο μπορεί να εφαρμοστεί μια διαδικασία Benchmarking από άποψη τεχνολογίας, πόρων, δομής της επιχείρησης, κλπ.. Αυτό θα τους οδηγήσει να επιλέξουν τους συνεργάτες που όχι μόνο κατέχουν την ύψιστη επίδοση, αλλά και ταιριάζουν στη δική τους επιχείρηση.

Μετά τον καθορισμό των μεγεθών επίδοσης, η ομάδα θα πρέπει να συγκρίνει την επίδοση της επιχείρησής της με αυτή του συνεργάτη. Αν ο συνεργάτης έχει καλύτερη επίδοση, η πρακτική του αξίζει να γίνει αντικείμενο Benchmarking. Στη συνέχεια, το επόμενο βήμα είναι να ετοιμάσει την εφαρμογή μιας τέτοιας πρακτικής, όπως περιγράφηκε πιο πάνω.

3.10. Συμμετέχοντες στη διαδικασία Benchmarking

Πολλοί άνθρωποι μιας επιχείρησης θα αναμιχθούν με κάποιο τρόπο σε μια διαδικασία Benchmarking. Αυτοί θα πρέπει να θεωρούνται ως μέτοχοι, επειδή κάθε άτομο ή ομάδα ατόμων θα συνεισφέρει στη διαδικασία βελτίωσης με μοναδικό τρόπο διαφορετικό από τους άλλους, και επιπλέον έχει συγκεκριμένους στόχους και αξιώσεις. Για την επιτυχή χρησιμοποίηση του Benchmarking σε μια επιχείρηση είναι απαραίτητες συνεισφορές διαφορετικού είδους, και αποτελεί πρόκληση για τους διαχειριστές του έργου να βρουν ένα τρόπο για να συμβιβάσουν τα αντικρουόμενα συμφέροντα των συμμετεχόντων.

Ως τέτοιοι έχουν αναγνωρισθεί οι ακόλουθοι:

- *Ανώτατη διοίκηση.* Οφείλει να παρέχει υποστήριξη στην ομάδα Benchmarking. Η αναγνώριση των προσπαθειών και η ανταμοιβή θα πρέπει να είναι αναπόσπαστο μέρος κάθε μελέτης Benchmarking.
- *Μάνατζερ λειτουργιών και υπεύθυνοι διαδικασιών.* Αυτοί θα συμβάλουν στην υλοποίηση των βελτιώσεων που θα προταθούν. Οι μιν μάνατζερ με τη διάθεση των απαραίτητων πόρων, οι δε υπεύθυνοι όντας εργοδηγοί μέρους της διαδικασίας, μέλη του σχετιζόμενου με τη διαδικασία προσωπικού και πολύτιμοι χειριστές άμεσα συμμετέχοντες στην εκτέλεση της διαδικασίας.
- *Ηγέτης ομάδας (συντονιστής).* Το άτομο αυτό θα είναι ο κύριος οδηγός της διαδικασίας βελτίωσης. Ωστόσο, ο ρόλος αυτός μπορεί να εκτελεστεί με διαφορετικά στυλ διοίκησης, ανάλογα με την ομάδα. Για παράδειγμα, ένας ηγέτης, ένας μάνατζερ, ένας συντονιστής που απλά αντιπροσωπεύει τις απόψεις της ομάδας.
- *Μεσάζοντας (enabler).* Είναι απαραίτητο να υπάρχει ένα άτομο που να γνωρίζει τις μεθόδους και τις τεχνικές του Benchmarking και ο οποίος μπορεί να παίξει ενεργό ρόλο στην υποστήριξη της διαδικασίας στα διάφορα έργα βελτίωσης. Ουσιαστικά είναι ο ρόλος ενός προπονητή.
- *Μέλη ομάδας.* Αυτοί θα συνεισφέρουν με τις γνώσεις και την εμπειρία τους σε λειτουργίες διαφορετικού υπόβαθρου.
- *Εξωτερικός συνεργάτης.* Ο οργανισμός αυτός θα παίξει σημαντικό ρόλο παρέχοντας πηγές αναφοράς για τις εσωτερικές μετρήσεις.

Ο τρόπος με τον οποίο οι συμμετέχοντες θα συνεισφέρουν στη διαδικασία, είτε επίσημα είτε ανεπίσημα, θα διαφοροποιείται από οργανισμό σε οργανισμό και από έργο σε έργο.

3.11. Κρίσιμα θέματα

Για την αναγνώριση των κρίσιμων θεμάτων μια επαναστατική μέθοδος αναπτύχθηκε, η οποία τα κατηγοριοποιεί ανάλογα με τους συμμετέχοντες και τις φάσεις των διαδικασιών βελτίωσης.

Ανώτατη διοίκηση

- Ένταξη του benchmarking στη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής.
- Πως τεκμηριώνονται οφέλη για την ανώτατη διοίκηση;
- Το Benchmarking πρέπει να είναι επίσημο (χρήση μεθοδολογίας).
- Το Benchmarking θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως εργαλείο διοίκησης και όχι ως εργαλείο ποιότητας.
- Η ανώτατη διοίκηση μπορεί να επιδείξει κρυψίνοια, λόγω του φόβου για τη δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων.

Λειτουργική και μεσαία διοίκηση

- Μεσαίας διοίκησης στελέχη ενδέχεται να αισθάνονται ανασφαλή εξαιτίας της ακάλυπτης ανικανότητας και του φόβου της αναδιοργάνωσης, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε παρεμπόδιση των διαδικασιών.
- Αντίδραση προς τους συνεργάτες σε όλο το φάσμα της εφοδιαστικής αλυσίδας, π.χ. προς χονδρέμπορους.
- Η συνεισφορά των προμηθευτών σε σημαντικές διαδικασίες πρέπει να εξεταστεί, και αν κριθεί απαραίτητο να συμπεριληφθούν και αυτοί στις δραστηριότητες Benchmarking.
- Άνθρωποι που δεν έχουν συνηθίσει τη διαφάνεια θα διστάσουν να κοινοποιήσουν τους δείκτες επίδοσής τους, επειδή φοβούνται την κριτική.
- Οι προϊστάμενοι των λειτουργιών θα πρέπει να αναμιχθούν στη διαδικασία Benchmarking.

Ομάδα

- Εκπαίδευση των συμμετεχόντων και των μεσαζόντων (enablers), καθώς και της διοίκησης.
- Κακή σύσταση της ομάδας μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη δραστηριοποίησης και φτωχά αποτελέσματα.
- Εκπροσώπηση ολόκληρης της ομάδας προς τα ανώτερα κλιμάκια.
- Επιμόρφωση παρά εμποτισμό με ιδέες πάνω στα θέματα Benchmarking.
- Ένας εξωτερικός μεσάζοντας (enabler) δεν θα κάνει το Benchmarking μια συνεχή διαδικασία.

Συνεργάτης

- Δημιουργία μιας κατάστασης με τους συνεργάτες με οφέλη για όλα τα μέρη.
- Ειλικρίνεια και σεβασμός από όλα τα μέρη αναφορικά με την ανταλλαγή πληροφοριών.

Επικοινωνία

- Εξασφάλιση της διάχυσης των αποτελεσμάτων του Benchmarking σε όλο τον οργανισμό.
- Δομημένη τεκμηρίωση των αποτελεσμάτων για πειστική παρουσίαση στη διοίκηση.
- Σύνδεση των ενεργειών Benchmarking με το όραμα, τους στόχους και τις στρατηγικές του οργανισμού, με την προϋπόθεση ότι είναι ρεαλιστικοί και κατάλληλοι (αλλιώς κάνουμε Benchmarking πρώτα).
- Η «αποθήκη» της γνώσης του οργανισμού θα αποτελέσει τη βάση για την επικοινωνία.
- Ιστορίες επιτυχίας είναι καλές για την επίδειξη της αξίας του Benchmarking.

Προ-σχεδιασμός

- Επιλογή των εξωτερικών διαδικασιών βάσει των οποίων θα εφαρμόσουμε το Benchmarking.
- Αναζήτηση μιας καλής ευκαιρίας σαν όχημα για τη δημιουργία προσήλωσης και ορμής για μια διαδικασία Benchmarking.

- Εστίαση στις ανάγκες για βελτίωση με επίκεντρο τον πελάτη και το μέτοχο.
- Γνώση του περιβάλλοντος του οργανισμού, π.χ. ανταγωνισμός και καινούργιες τεχνολογικές εξελίξεις.
- Συμμόρφωση με τα πρότυπα.

Σχεδιασμός

- Αρχή με μια κρίσιμη, αλλά σχετικά όχι περίπλοκη δραστηριότητα που μπορεί να αποτελέσει έναυσμα για νέες ενέργειες Benchmarking.
- Περιορισμός του αριθμού των μελετών Benchmarking σε όσες είναι ζωτικής σημασίας.
- Υιοθέτηση ενός εύχρηστου μοντέλου Benchmarking.
- Το Benchmarking θα πρέπει να διαχειρίζεται σαν ένα έργο με πολλά σκαλοπάτια προς την επιτυχία.
- Πώς συνδυάζεται μια από πάνω προς τα κάτω με μια από κάτω προς τα πάνω διαδικασία βελτίωσης;
- Γνωρίζουμε τη διαδικασία; Διευκρινίζουμε τι είδους εργαλεία και μέθοδοι είναι απαραίτητα.
- Αιτίες αποτυχίας: κακή εκτίμηση των απαιτούμενων πόρων και ασθενής διασύνδεση με άλλες ενέργειες βελτίωσης, π.χ. ποιότητα.
- Οι ενέργειες Benchmarking πρέπει (i) να έχουν επίκεντρο τον πελάτη, (ii) να υποστηρίζονται εσωτερικά, (iii) να είναι τεκμηριωμένες διαδικασίες,

(iv) να αποτελούν προελέγχους της ποιότητας και (v) να δίνουν έμφαση στη διαδικασία.

- Συλλογή πληροφοριών (ποιοτικών και ποσοτικών) πριν από την επίσκεψη στο χώρο των συνεργατών, και πραγματοποίηση των επισκέψεων μόνο όταν αυτές κρίνονται απαραίτητες.
- Χρησιμοποίηση ηλεκτρονικών μέσων για τη διευκόλυνση πρόσθετων ενεργειών Benchmarking.

Παρακολούθηση και έλεγχος

- Τα πλεονεκτήματα δεν έρχονται αυτόματα. Οφείλουμε να διευκρινίσουμε τι πρέπει να γίνει για να τα επιτύχουμε.
- Μελέτη της επίδοσης και εξαγωγή αποτελεσμάτων.
- Απεικόνιση της προόδου.
- Διεργασίες είναι απαραίτητες για το συνεχή έλεγχο της συνάφειας, της συνέπειας και του κόστους.

Δράση

- Ενοποίηση της δουλειάς που έγινε (π.χ. αποτελέσματα βελτιώσεων και ευρήματα της ανάλυσής τους) και αποφυγή άσκοπης αναπαραγωγής της συλλογής πληροφοριών.
- Προσοχή στην προσκόλληση στις αρχές του Benchmarking, γιατί μπορεί τελικά να το καταστρέψει.
- Απόκτηση πόρων για τη διατήρηση των προσπαθειών Benchmarking.

3.12. Προβλήματα στην εφαρμογή του Benchmarking

Ο Asher (1996) προτείνει ότι τέσσερις γενικώς αποδεκτές παγίδες, τις οποίες οι οργανισμοί που εφαρμόζουν Benchmarking πρέπει να λάβουν υπόψη τους, μπορούν να αναγνωριστούν:

- Η πρώτη αφορά τα υπερβολικά αισιόδοξα πλάνα που σχεδιάζονται στην αρχή της διαδικασίας. Το Benchmarking είναι απίθανο να επιτύχει αν οι προσδοκίες ενός οργανισμού από αυτό είναι μη ρεαλιστικές.
- Επίσης, ο Asher υποδεικνύει την ιδιαίτερη σημασία της επιλογής της ομάδας του Benchmarking. Το Benchmarking είναι μια διοικητική λειτουργία, αλλά η ομάδα θα πρέπει να αποτελείται από ανθρώπους που έχουν άμεση επαφή με τις σχετιζόμενες διαδικασίες.
- Εξάλλου, η επιλογή των εξωτερικών συνεργατών είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του εγχειρήματος.
- Τέλος, θα πρέπει να υπάρχουν ξεκάθαροι στόχοι από την αρχή της διαδικασίας. Ο οργανισμός οφείλει να έχει προετοιμαστεί κατάλληλα και να έχει πλήρη επίγνωση της δικής του επίδοσης, πριν στραφεί στο εξωτερικό περιβάλλον αναζητώντας συνεργάτες προς σύγκριση.

Το Benchmarking Centre από την πλευρά του παρέχει ένα πίνακα στον οποίο συνοψίζονται τα συνηθέστερα προβλήματα εφαρμογής του Benchmarking.

Πίνακας 3.2.: Κοινά προβλήματα εφαρμογής του Benchmarking

Πρόβλημα	Επεξήγηση
Ανεπαρκής δέσμευση	Μη επαρκής σε υψηλό επίπεδο ή μη ειλικρινής
«Έτοιμοι για εκκίνηση»	Ανεπαρκής σχεδιασμός και υποτίμηση της δυσκολίας του έργου
Παρανόηση	Της αδιάλειπτης φύσης του Benchmarking
Έλλειψη σύνδεσης του Benchmarking με τη διαδικασία	Αδυναμία να πάμε πέρα από τις μετρήσεις αναζητώντας τις πραγματικές αιτίες, για να κατανοήσουμε το «πως»
«Μήλα έναντι αχλαδιών»	Σύγκριση με ακατάλληλο ταίριασμα στην ανάλυση της διαδικασίας ή το συνεργάτη
Ό,τι μετριέται	Μπορεί να βελτιώνεται κιάλας. Μέτρηση εύκολων παραγόντων και όχι αυτών που θα κάνουν τη διαφορά
Ελλιπής κατάρτιση	Έλλειψη επιμόρφωσης και ενημέρωσης όσων είναι υπεύθυνοι ή συμμετέχουν στο Benchmarking
Έλλειψη επικοινωνίας	Ή μη ξεκάθαρη επικοινωνία. Το Benchmarking δεν συνδέεται με άλλες επιχειρησιακές ενέργειες και στόχους, οπότε η επικοινωνία και η συνάφεια εξασθενίζουν
Αποτυχία στη θέσπιση προτεραιοτήτων	Προσπάθεια αλλαγής των πάντων με τη μία και αδυναμία εντοπισμού των θεμάτων που σχετίζονται με τις κύριες επιχειρησιακές διαδικασίες

Πηγή: www.benchmarking.co.uk , The Benchmarking Centre

Το Benchmarking εστιάζει κυρίως στο πως θα βελτιώσουμε οποιαδήποτε διαδικασία εκμεταλλευόμενοι τις βέλτιστες πρακτικές και όχι απλώς μετρώντας τη βέλτιστη επίδοση (Gunasekaran et al, 2001).

Το Benchmarking δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να θεωρηθεί ως πανάκεια.

Πολλές επιχειρήσεις διαπράττουν το σφάλμα να το θεωρήσουν σαν μια τεχνική

αντιγραφής των επιτυχημένων πρακτικών των ανταγωνιστών. Όμως στην πράξη η φιλοσοφία χρησιμοποίησης του Benchmarking δεν είναι η αντιγραφή, αλλά η προσπάθεια μέσα από τη διαδικασία η επιχείρηση να προ-δράσει και όχι να αντιδράσει στις επιτυχημένες πρακτικές του ανταγωνισμού.

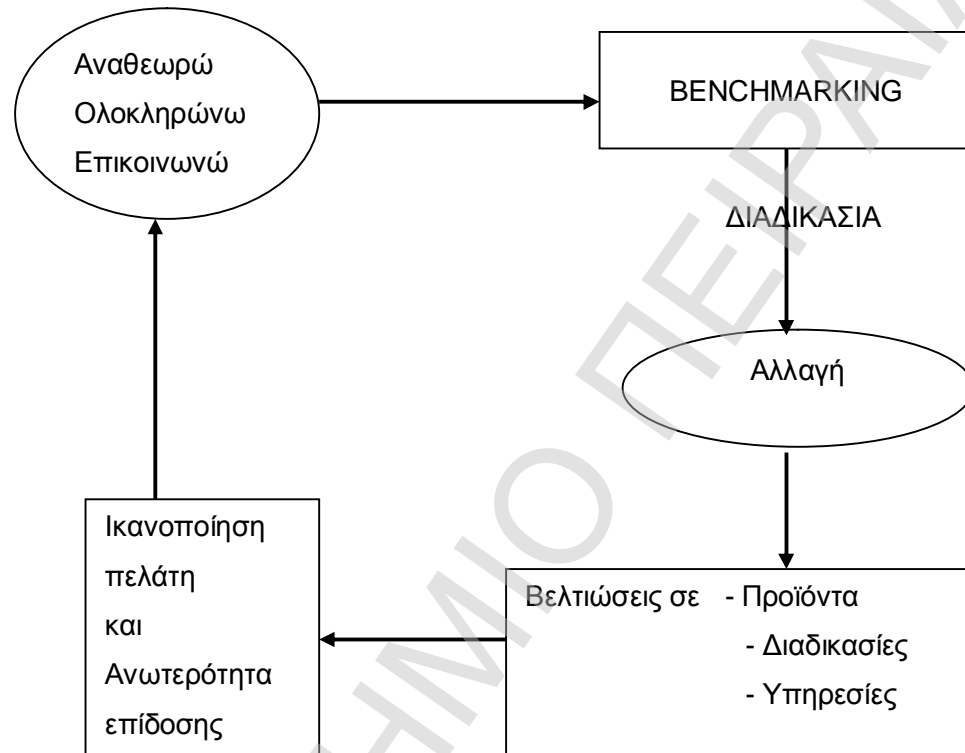
Είναι λάθος η επιχείρηση να προσπαθεί να πετύχει μια στείρα αντιγραφή των ανταγωνιστών της, διότι μέχρι να επιτευχθεί αυτό είναι σίγουρο ότι και οι ίδιοι οι ανταγωνιστές θα έχουν εξελίξει και βελτιώσει τις πρακτικές και τις διαδικασίες τους που έγιναν αντικείμενο Benchmarking, και κατά συνέπεια πάντα η επιχείρηση θα υπολείπεται του ανταγωνισμού.

Επίσης η αντιγραφή δεν είναι πάντα μια επιτυχημένη πρακτική, καθώς διαφορετικές επιχειρήσεις διαθέτουν διαφορετικούς πόρους, διαφορετικές κύριες ικανότητες και διαφορετικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Επομένως, ακόμα και η αντιγραφή δεν πρέπει να είναι στείρα, αλλά να προσαρμοστεί στα δεδομένα της επιχείρησης προκειμένου να είναι αποτελεσματική.

3.13. Πλεονεκτήματα του Benchmarking

Όπως αναφέρθηκε η βασική επιδίωξη του Benchmarking είναι να αποκτήσουμε και κυρίως να διατηρήσουμε ανωτερότητα επίδοσης, γεγονός που προϋποθέτει αλλαγές και βελτίωση σε προϊόντα, διαδικασίες και υπηρεσίες. Στο Διάγραμμα

3.3. παρουσιάζεται ο κατά τον Booth (1995) βασικός στόχος του Benchmarking.



Πηγή: Booth (1995)

Διάγραμμα 3.3.: Θεμελιώδης σκοπός του Benchmarking

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 3.3., η διαδικασία του Benchmarking επιφέρει αλλαγές στις πρακτικές που τίθενται σε σύγκριση, οι οποίες αλλαγές οδηγούν στις επιθυμητές βελτιώσεις για την εκπλήρωση των απαιτήσεων των πελατών και την κατάκτηση από την επιχείρηση της ανωτερότητας στην επίδοσή της. Προκειμένου να μετρήσει και να διατηρήσει αυτές τις βελτιώσεις, η επιχείρηση οφείλει να αναπτύξει ένα κατάλληλο σύστημα ποιότητας. Οφείλει επιπλέον να ολοκληρώσει το σύστημα ποιότητας μέσα στα πλαίσια του γενικότερου

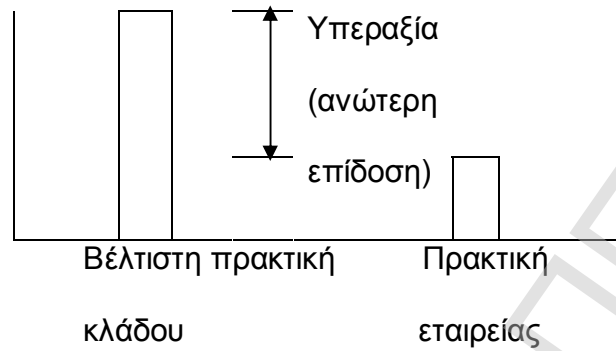
συστήματός της και να αναπτύξει αποτελεσματικά κανάλια επικοινωνίας, ώστε να διευκολύνει το έργο του Benchmarking. Έτσι διαμορφώνεται η πλατφόρμα για την επόμενη διαδικασία Benchmarking στα πλαίσια της συνεχούς βελτίωσης και της τελειότητας στην επίδοση. Η τακτική εκτέλεση έργων Benchmarking το καθιστά μέρος της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης της επιχείρησης για την προαγωγή της ανταγωνιστικότητάς της.

Επιπλέον το Benchmarking περιλαμβάνει μια διαδικασία στοχοθέτησης. Για να επιτύχει αυτούς τους στόχους το Benchmarking ενθαρρύνει την επιχείρηση να ενδυναμώσει το προσωπικό της, να απονεμίσει αποτελεσματικά και να ενοποιήσει τις υπευθυνότητες, τις διαδικασίες εργασίας και το σύστημα ανταμοιβής (Camp, 1989c). Όταν οι εργαζόμενοι είναι πλήρως αφοσιωμένοι στο Benchmarking, η επιχείρηση ωφελείται από την επιτυχή υλοποίηση των καλύτερων πρακτικών.

Ένα από τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει μια επιχείρηση μέσω του Benchmarking είναι η ανάπτυξη μέσων για τη διατήρηση μιας συνεχούς ανώτερης επίδοσης. Το Διάγραμμα 3.4. παρουσιάζει την ιδέα αυτής της ανώτερης επίδοσης. Το Διάγραμμα 3.4. αποκαλύπτει ότι για φτάσουμε στην υπεραξία της επίδοσης (ανώτερη επίδοση), θα πρέπει να έχουμε καλύψει το κενό που είχε διαγνωστεί στα πρώτα στάδια του Benchmarking μέσω της διαδικασίας εκμάθησης των βέλτιστων πρακτικών. Κατά συνέπεια, μια τέτοια διαδικασία διαρκούς βελτίωσης θα πρέπει να εφαρμόζεται ενδεχομένως για πάρα πολλά χρόνια, προκειμένου να φτάσουμε την επιζητούμενη ανώτερη

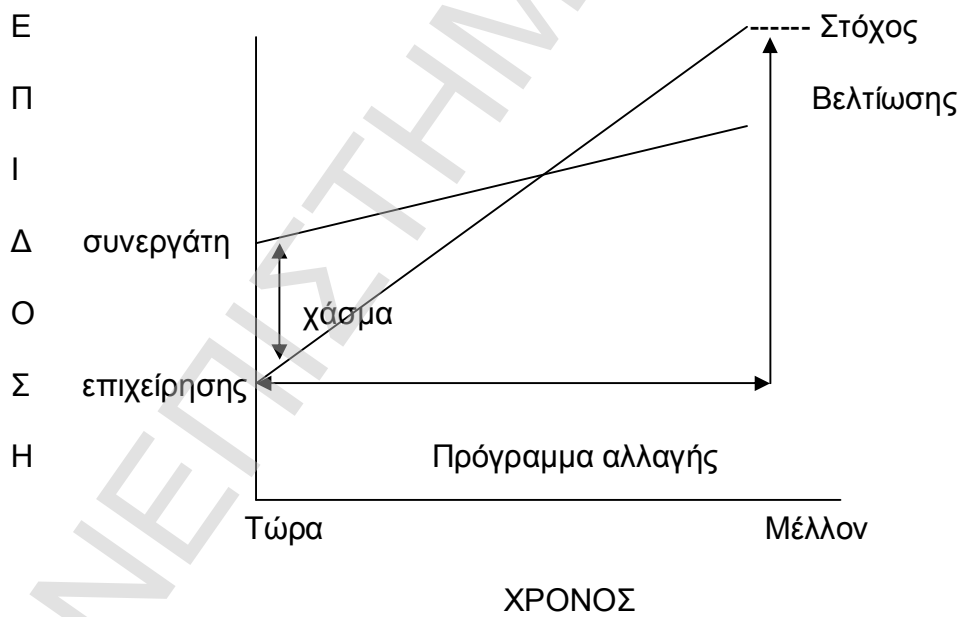
επίδοση (Camp, 1989d) ή και να την ξεπεράσουμε, όπως δείχνει και το Διάγραμμα 3.5.

Μέτρηση επίδοσης



Πηγή: Camp (1989d)

Διάγραμμα 3.4.: Παρουσίαση της ανώτερης επίδοσης



Πηγή: Watson (1993)

Διάγραμμα 3.5.: Παρουσίαση προγράμματος αλλαγής στη διάρκεια του χρόνου για την κάλυψη του χάσματος και την επίτευξη ανώτερης επίδοσης

Το Benchmarking είναι μια επίσημη μέθοδος. Όσο πιο συστηματική είναι η μέθοδος που εφαρμόζει μια επιχείρηση, τόσο περισσότερα είναι τα οφέλη που θα αποκομίσει από τα τελικά αποτελέσματα (Mittelstaedt, 1992). Τα ενδεχόμενα οφέλη από το Benchmarking αναφέρονται στον Πίνακα 3.3.

Πίνακας 3.3.: Οφέλη του Benchmarking

Όφελος	Επεξήγηση
Αναγνώριση των απαιτήσεων των πελατών	Κατάσταση αγοράς, αντικειμενική αξιολόγηση, υψηλή συμμόρφωση
Καθορισμός αποτελεσματικών στόχων και σκοπών	Αξιόπιστοι, ηγέτης κλάδου
Ανάπτυξη μέτρων παραγωγικότητας	Επίλυση πραγματικών προβλημάτων, κατανόηση αποτελεσμάτων, βασισμένα στις βέλτιστες πρακτικές του ηγέτη
Ανταγωνιστική επιχείρηση	Συμπαγής κατανόηση του ανταγωνισμού, νέες ιδέες από εφαρμοσμένες πρακτικές και τεχνολογία, υψηλή αφοσίωση
Βέλτιστες πρακτικές κλάδου	Έρευνα για αλλαγές πριν από τη δράση π.χ. νέα τεχνολογία, πολλές εναλλακτικές, υπέρβαση των εταιρικών πρακτικών, ανώτερη επίδοση

Πηγή: Camp (1989c) και Mittelstaedt (1992)

Σύμφωνα με το Βρετανικό Υπουργείο Εμπορίου και Βιομηχανίας τα οφέλη από την εφαρμογή ενός έργου Benchmarking μπορεί να είναι τα ακόλουθα:

- Βελτίωση της αντίληψης της υφιστάμενης κατάστασης
- Αύξηση της γνώσης των μεταβαλλόμενων αναγκών των πελατών
- Ενθάρρυνση της καινοτομίας

- Ανάπτυξη ρεαλιστικών και ελαστικών στόχων
- Σύσταση ρεαλιστικών σχεδίων δράσης

Από την πλευρά του το Benchmarking Centre αναγνωρίζει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:

- Δραστική μείωση των άχρηστων στοιχείων και της επανάληψης εργασιών.
- Αύξηση της επίγνωσης του τι και του πόσο καλά το κάνει η επιχείρηση.
- Η κατανόηση της διαδικασίας οδηγεί σε πιο αποτελεσματική διοίκηση.
- Θέσπιση περισσότερο υλοποιήσιμων στόχων.
- Αναγνώριση του τι και γιατί πρέπει να αλλάξει.
- Απομάκρυνση παρωπίδων και συμπεριφορών του τύπου «δεν εφευρέθηκε εδώ».
- Εστίαση πέρα από τα όρια της επιχείρησης.
- Δυνατότητα της επιχείρησης να μαθαίνει από εξωτερικές πηγές.

3.14. Μειονεκτήματα της εφαρμογής του Benchmarking

Τα μειονεκτήματα του Benchmarking ως εργαλείου διοίκησης είναι:

- η δυσκολία του να συλλάβει κανείς ένα εφικτό και εφαρμόσιμο πρόγραμμα Benchmarking.
- η δυσκολία εντοπισμού των άριστων επιχειρήσεων.

- η δυσκολία προσέγγισης των άριστων επιχειρήσεων και συμμετοχής σε έργα Benchmarking, λόγω του μεγάλου αριθμού υποψηφίων συνεργατών.
- τα ευρήματα της διαδικασίας αναζήτησης δεδομένων είναι πιθανό να μην είναι συγκρίσιμα.
- η αποθάρρυνση των πιο καινοτόμων υπαλλήλων της επιχείρησης στην περίπτωση που δεν εφαρμοστεί σωστά.
- η συχνή ταύτισή του με «κατασκοπεία», και δεν είναι λίγες οι φορές που επιχειρήσεις έχουν καταφύγει σε όχι ηθικές και νομικά καταδικαστέες ενέργειες προκειμένου να αποκτήσουν πληροφόρηση για τους ανταγωνιστές τους.

Παρά το γεγονός ότι το Benchmarking συνήθως παρουσιάζεται σαν μια απλή και ευθεία ακολουθία δράσεων, συγκεκριμένες απαιτήσεις θα πρέπει να έχουν καλυφθεί από τον οργανισμό πριν την έναρξη της διαδικασίας του Benchmarking:

- Ισχυρή δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση για δραστηριοποίηση στις ευκαιρίες βελτίωσης που θα ανακύψουν.
- Εκπαίδευση και καθοδήγηση των εργαζομένων που θα έχουν το ρόλο της συλλογής των απαιτούμενων πληροφοριών για την αναγνώριση και την ανάλυση των βέλτιστων πρακτικών.
- Επιπλέον, το Benchmarking δεν περιλαμβάνει μόνο σύγκριση διαγραμμάτων, αριθμών ή άλλων δεικτών επίδοσης. Στις περισσότερες περιπτώσεις περιέχει συναντήσεις μεταξύ ανθρώπων που συμμετέχουν

ενεργά ή διαμορφώνουν λειτουργίες έναντι των οποίων αξίζει να συγκριθεί ένας οργανισμός και ομάδες Benchmarking που είναι έτοιμες να προσαρμόσουν αυτές τις λειτουργίες στους δικούς τους οργανισμούς.

Επιπρόσθετα, το Βρετανικό Υπουργείο Εμπορίου και Βιομηχανίας συνιστά τη συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου, βασισμένου σε υλικό από το American Productivity and Quality Centre, πριν από την έναρξη εφαρμογής της διαδικασίας του Benchmarking, και στη συνέχεια εφαρμογή των οδηγιών (βλ. Παράρτημα II). Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται ότι κανένας οργανισμός δεν θα επιδοθεί στο Benchmarking χωρίς να έχει προετοιμαστεί κατάλληλα.

Μια εκτεταμένη έρευνα, που πραγματοποιήθηκε από την εταιρεία Ernst & Young (Δερβιτσιώτης, 2000) το 1992 στη Γερμανία, την Ιαπωνία και τις ΗΠΑ, αποκάλυψε δύο παράγοντες που επηρεάζουν την καταλληλότητα του Benchmarking ως μιας προσέγγισης για την επίτευξη της επιχειρηματικής τελειότητας.

Ο ένας παράγοντας είναι το μέγεθος του οργανισμού. Βρέθηκε ότι το Benchmarking είναι πιο εύκολο να εφαρμοστεί σε μεγάλους οργανισμούς, καθώς διέθεταν επαρκές προσωπικό και πόρους και χρησιμοποιούσαν πιο επιτηδευμένες τεχνικές.

Ο άλλος παράγοντας αφορούσε το επίπεδο επίδοσης που είχε ήδη επιτύχει ο οργανισμός. Η έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ουσιαστικά οι οργανισμοί

που είχαν υψηλή επίδοση ωφελούνταν από την εφαρμογή του Benchmarking (συγκεκριμένα από τις βέλτιστες πρακτικές), ενώ οι άλλοι με χαμηλότερες επιδόσεις δεν ωφελούνταν τόσο.

Και οι δύο παράγοντες όπως διαπιστώνουμε αποτελούν σοβαρούς περιορισμούς στην επίτευξη της επιχειρησιακής τελειότητας.

3.15. Περιορισμοί του Benchmarking

Παρά το γεγονός ότι το Benchmarking μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματικό, είναι επίσης πολύ πιθανό να παρεμποδίζεται από τους ακόλουθους περιορισμούς:

- *Εστίαση σε νούμερα.* Μερικές εταιρείες εστιάζουν στα δεδομένα και όχι στις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για να παράγουν τα δεδομένα.
- *Απώλεια της εστίασης στους πελάτες.* Λόγω των περιορισμένων πόρων που διατίθενται για το Benchmarking, είναι δυνατό να αναπτυχθεί μια υψηλού βαθμού αυτο-αξιολόγηση, η οποία μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση στο να απολέσει την εστίασή της στον πελάτη.
- *Απώλεια της εστίασης στον υπάλληλο.* Οι επιχειρήσεις που προσπαθούν να παράγουν όλο και καλύτερα αποτελέσματα μέσω του benchmarking, μπορεί να οδηγήσουν τους εργαζόμενους σε σοβαρά σφάλματα και να προκαλέσουν με τον τρόπο αυτό το «κάψιμο» τους.

- *Υπερ-εμπιστοσύνη στα ποσοτικά δεδομένα.* Που συνεπάγεται την παρανόηση των βασικών λόγων για τα μεγέθη επίδοσης (στρατηγικές ικανότητες και κύριες διαδικασίες).
- *Δυσκολία στην απόκτηση των πληροφοριών σχετικά με τους ανταγωνιστές.* Υπάρχει πάντα η πιθανότητα οι ανταγωνιστές να μην είναι συνεργάσιμοι. Η κατασκοπεία απαιτεί σημαντικό χρόνο, προσπάθεια και χρήματα. Επιπλέον, μπορεί να υπάρχουν ηθικοί και νομικοί περιορισμοί για κάποιες κατασκοπευτικές ενέργειες, όπως η δωροδοκία των υπαλλήλων των ανταγωνιστών για να εκμαιεύσουμε πληροφορίες, η καταγραφή συνομιλιών, κλπ..
- *Στείρα αντιγραφή των ανταγωνιστών.* Μπορεί να οδηγήσει σε πρόσκαιρο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- *Δυσκολία στην εφαρμογή του Benchmarking σε υπηρεσίες.* Παρόλο που οι λειτουργίες παροχής υπηρεσιών μπορούν να καταταμηθούν στα διάφορα συστατικά τους, είναι πιο δύσκολη η εφαρμογή του Benchmarking στις υπηρεσίες συγκρινόμενη με τα προϊόντα. Αυτό οφείλεται στο ότι οι υπηρεσίες περιλαμβάνουν δεξιότητες και άλλους σιωπηρούς παράγοντες που είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν.
- *Έλλειψη κατάλληλης εφαρμογής.* Για παράδειγμα, αν οι εργαζόμενοι δεν συμμετέχουν στη διαδικασία, μπορεί να προκληθεί η αντίσταση από μερικούς από αυτούς σε αναγκαίες αλλαγές. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται πληροφόρηση προκειμένου να βελτιώσουν τη διαδικασία.

- *Συνεχής διαδικασία, όχι έργο ορισμένου χρόνου.* Μερικές επιχειρήσεις μπορεί να αντιμετωπίσουν δυσκολίες στη θεώρηση του Benchmarking ως μια συνεχή διαδικασία.
- *«Δεν εφευρέθηκε εδώ».* Επιπρόσθετα, μερικές επιχειρήσεις μπορεί να έχουν την αντίληψη ότι τακτικές που δεν επινοήθηκαν από τις ίδιες είναι υποδεέστερες.
- *Αποκάλυψη των αδυναμιών.* Πολλές επιχειρήσεις δεν εφαρμόζουν το Benchmarking, εξαιτίας του φόβου τους για τυχόν αποκάλυψη των αδυναμιών τους.
- *Περιορισμένη έκταση των επιχειρήσεων που μελετώνται.* Ένα σύνηθες πρόβλημα στο Benchmarking αποτελεί η αποτυχία στη διεύρυνση της έκτασης των προς μελέτη επιχειρήσεων. Μπορεί να είναι συναφές με το Benchmarking έναντι επιχειρήσεων εκτός του κλάδου της ενδιαφερόμενης επιχείρησης.
- *Πολιτισμικές δυσκολίες στη μεταφορά των βέλτιστων πρακτικών μέσα σε πολυεθνικές εταιρείες.* Αυτές οφείλονται στις διαφορές στη συμπεριφορά και την κουλτούρα που εμφανίζουν τα μέλη ενός οργανισμού στις ξένες θυγατρικές του.

3.16. Σύνδεση της Τελειότητας και του Benchmarking

Παραβλέποντας τις δυσκολίες και τα προβλήματα που περιβάλλουν τα δύο θέματα και συγκρίνοντας τα γενικά κριτήρια που χρησιμοποιούνται για να ορίσουν την τελειότητα (ιδιαίτερα εκείνα τα κριτήρια και υπο-κριτήρια που περιλαμβάνονται στο Μοντέλο Τελειότητας του EFQM, Παράρτημα Ι) με το σύνολο της διαδικασίας του Benchmarking και τα πλεονεκτήματα που πηγάζουν από αυτό, είναι προφανές ότι το Benchmarking μπορεί να οδηγήσει σε ικανοποίηση μερικών από αυτά τα κριτήρια ή μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μια οικονομικότερη οδός για την ικανοποίηση μερικών κριτηρίων μέσω της σημαντικής μείωσης των άχρηστων και επαναλαμβανόμενων εργασιών.

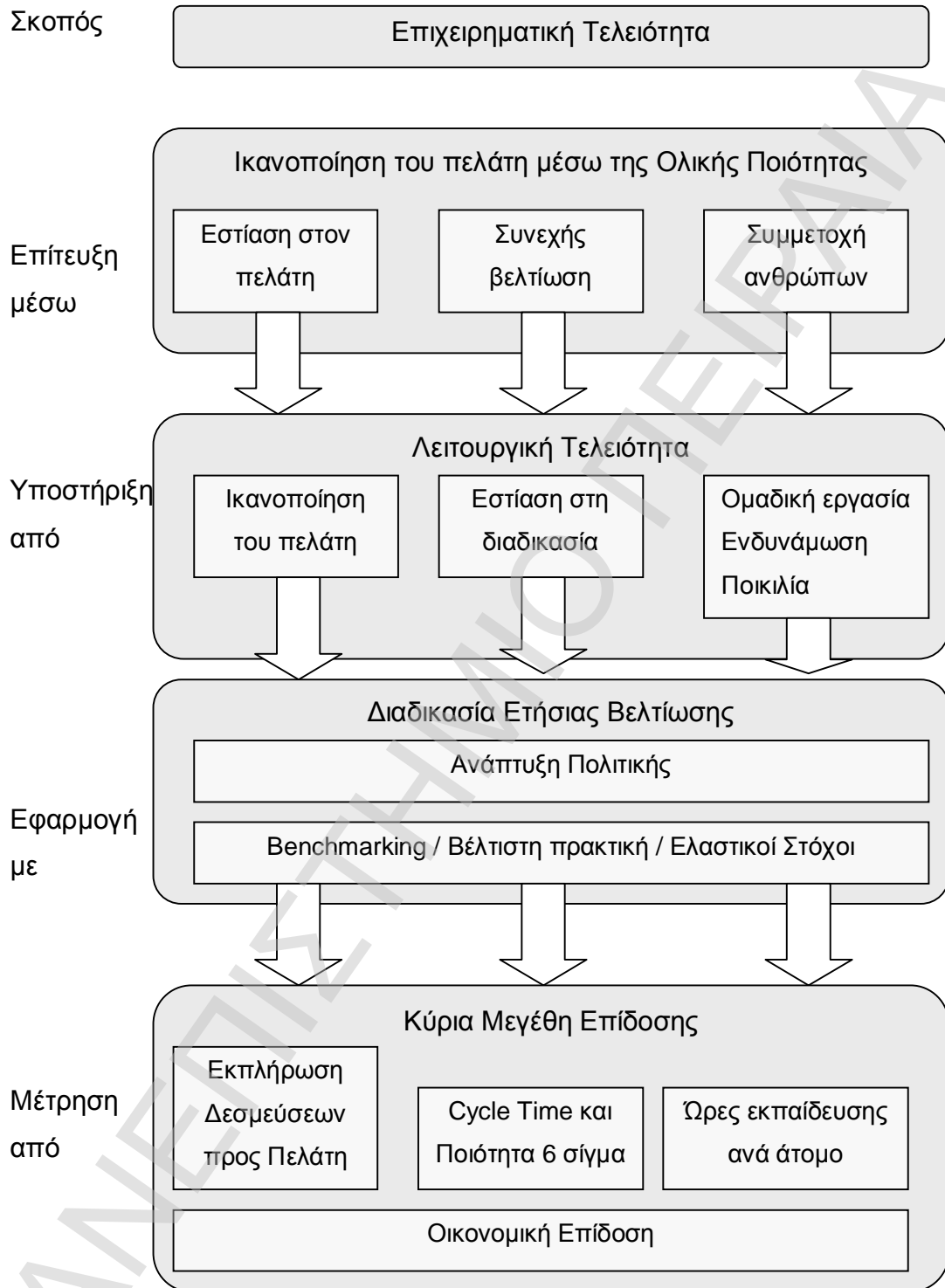
Για παράδειγμα, στο κριτήριο του Μοντέλου Τελειότητας του EFQM που αφορά την Πολιτική και τη Στρατηγική: Η πολιτική και η στρατηγική βασίζονται σε πληροφορίες από μετρήσεις της επίδοσης, έρευνες και δραστηριότητες σχετιζόμενες με τη μάθηση και την εφευρετικότητα. Το Benchmarking προωθεί και απαιτεί τέτοιες ενέργειες να λαμβάνουν χώρα προκειμένου να είναι το ίδιο επιτυχημένο. Η πολιτική και η στρατηγική αναπτύσσονται, ανασκοπούνται εκσυγχρονίζονται και τελικά εφαρμόζονται μέσω ενός πλαισίου κύριων διαδικασιών. Το Benchmarking όχι μόνο βοηθά αλλά επίσης ενσωματώνει αυτή τη διαδικασία και στο ίδιο.

Στο κριτήριο που αφορά τις Σχέσεις και τους Πόρους: Το Benchmarking μέσω της αναλυτικής του διαδικασίας βοηθά στην οργάνωση και τη διαχείριση της πληροφορίας και της γνώσης, προωθεί και απαιτεί τις εξωτερικές συνεργασίες.

Στο κριτήριο που αφορά τις Διαδικασίες: Το Benchmarking όχι μόνο εξετάζει τι γίνεται, αλλά τον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα, με άλλα λόγια τη διαδικασία. Για το λόγο αυτό, μπορεί να φανεί ως ένα χρήσιμο εργαλείο για το σχεδιασμό, τη διαχείριση και, αν είναι απαραίτητο, τον επανασχεδιασμό των διαδικασιών χωρίς να έχει να «ανακαλύψει τον τροχό», εξοικονομώντας χρόνο και πολύτιμους πόρους.

Γενικά, κάθε ενέργεια προς την τελειότητα που βασίζεται στη μέτρηση, τη σύγκριση, την ανάλυση και την προσαρμογή φαίνεται να ενδυναμώνεται από το Benchmarking. Ωστόσο, υπάρχουν άλλες ενέργειες όπου το Benchmarking δεν μπορεί να βοηθήσει καθόλου ή μπορεί μόνο έμμεσα να συμβάλει, όπως είναι τα κριτήρια τελειότητας που αφορούν την ηγεσία, την κουλτούρα και το ανθρώπινο δυναμικό.

Ένα παράδειγμα σύνδεσης των βέλτιστων πρακτικών με τους στόχους της επιχείρησης αποτελεί η περίπτωση της Texas Instruments Europe. Η επιχείρηση έχει θέσει σαν κύριο σκοπό της την επίτευξη της επιχειρηματικής τελειότητας και η βέλτιστη πρακτική αποτελεί ουσιώδες συστατικό της διαδικασίας, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 3.6.



Διάγραμμα 3.6.: Επιχειρηματική τελειότητα και βέλτιστη πρακτική

Ο σκοπός της επιχειρηματικής τελειότητας, κατά τη δήλωση της επιχείρησης, μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εστίασης στον πελάτη, τη συνεχή βελτίωση και τη συμμετοχή των ανθρώπων. Συνοπτικά, επιθυμεί να παρέχουν ικανοποίηση στον πελάτη μέσω της ολικής ποιότητας. Υποστήριξη σε αυτή την προσπάθεια παρέχεται με:

- την επίτευξη τελειότητας, σε λειτουργικό επίπεδο, στην ικανοποίηση του πελάτη,
- την εστίαση στη διαδικασία,
- την ομαδική εργασία,
- την «ενδυνάμωση» (empowerment) του ανθρώπινου δυναμικού και
- την ποικιλία.

3.17. Πως μπορούν οι ικανότητες μιας εταιρείας να βελτιωθούν μαθαίνοντας από τους καλύτερους στον κόσμο: Benchmarking. Συνέπειες των αποτελεσμάτων του Benchmarking.

Παρά τους τόσους περιορισμούς στην εφαρμογή του Benchmarking, αυτό είναι μόνο ένα πρώτο βήμα στην προσπάθεια βελτίωσης της επίδοσης μιας επιχείρησης. Οι εταιρείες μπορεί να θεωρηθούν σαν ένα σύνολο ρουτινών και πρακτικών. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι ρουτίνες και οι πρακτικές έχουν αναπτυχθεί και αποκτηθεί σε μια μακρά περίοδο χρόνου και ότι η επίγνωση της σπουδαιότητάς τους συχνά είναι περιορισμένη.

Μια ουσιώδη πρόκληση είναι η προσπάθεια να κατανοήσουμε καλύτερα τη σύνδεση μεταξύ της ατομικής και της επιχειρησιακής μάθησης.

Οι επιχειρήσεις αποτελούνται από άτομα, τα οποία έχουν αναλάβει να εκτελέσουν συγκεκριμένες εργασίες. Η επίδοση της επιχείρησης, ωστόσο, δεν είναι ανεξάρτητη από τα άτομα. Ως εκ τούτου, ένα άτομο μπορεί να επηρεάσει δυναμικά τον τρόπο με τον οποίο επιτελούνται οι εργασίες. Για αυτό, η επίδοση ποικίλει ακαθόριστα και μπορεί να παράγει καινοτομία.

Ένας τρόπος κατανόησης της επίδοσης της εργασίας ενός ατόμου μπορεί να είναι ο διαχωρισμός μεταξύ μιας βασισμένης σε εργασία (task-based) και μιας βασισμένης όχι σε εργασία (non-task-based) συμπεριφοράς (Webster & Wind, 1972). Η πρώτη απλά σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο το άτομο επιτελεί τις εργασίες που έχει αναλάβει λόγω της θέσης του στην επιχείρηση, με άλλα λόγια, τι είδους τμήματα λειτουργιών σχετίζονται άμεσα στην επίδοση της συγκεκριμένης εργασίας. Ωστόσο, άλλα πράγματα πέραν της ίδιας της εργασίας επηρεάζουν την επίδοση. Εξαιτίας του μορφωτικού επιπέδου του ατόμου, της εμπειρίας του, της αντίληψης του ρόλου του, κλπ., το άτομο θα καθορίσει το συγκεκριμένο τμήμα της λειτουργίας με το δικό του χαρακτηριστικό τρόπο. Θα μπορούσε κάποιος να αναφέρει ότι ο τύπος της εργασίας και η αντίληψη του ατόμου για αυτήν καθορίζουν το πώς θα εκτελεστεί η εργασία.

Συνήθως, κάποιος ξεχωρίζει τα διαφορετικά είδη διαδικασιών μάθησης διακρίνοντάς τα σε μονού και διπλού βρόχου (single- and double-loop) μάθηση.

Η διπλού βρόχου μάθηση έχει να κάνει με εργασίες που πρέπει να εκτελεστούν, αλλά με το άτομο να είναι ανοιχτό σε νέους τρόπους εκτέλεσης του έργου. Με άλλα λόγια, το άτομο δεν υποστηρίζει προκαταβολικά μια συγκεκριμένη διεργασία, όπως την επίδοση της εργασίας.

Για το λόγο αυτό, όταν γίνεται μεταφορά της εμπειρίας από άλλες επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν γίνει κατανοητές δύο διαδικασίες που σχετίζονται άμεσα. Πρώτα, η ίδια η εργασία και οι προς συζήτηση λειτουργίες. Το άτομο που θα εκτελέσει την εργασία, θα επηρεάσει, ωστόσο, τη συγκεκριμένη επίδοση. Επιπρόσθετα σε αυτό, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα θέματα που αφορούν τη μάθηση σε σύνδεση με την επίδοση της εργασίας. Μερικές εργασίες στηρίζονται σε συγκεκριμένη διεργασία, όπου η δύναμη πηγάζει από την ικανότητα να αποκτάται μια υψηλού βαθμού τελειότητα επίδοσης χωρίς να εισέρχονται κάποια στοιχεία καινοτομίας στην επίδοση. Τέτοιες διεργασίες είναι σχετικά εύκολο να μεταφερθούν, αλλά το σύνηθες πρόβλημα είναι να τους επιτρέπεται η παρακολούθηση της επίδοσης.

Από την άλλη πλευρά, μπορεί να είναι πολύ δύσκολη η ανεύρεση των στοιχείων που συνδέονται σε μια συγκεκριμένη διαδικασία ή των στοιχείων που μπορεί να διαφοροποιηθούν ή να επανασυνδυαστούν. Η μάθηση διπλού βρόχου αφορά σίγουρα την ικανότητα μάθησης νέων πραγμάτων. Δεν είναι διασφαλισμένη η εφαρμογή μέσω της προσπάθειας μεταφοράς μιας συγκεκριμένης διαδικασίας. Θα πρέπει να ερευνηθεί το κλειδί στην κατανόηση των δημιουργικών διαδικασιών, όπως αυτές στη βασισμένη όχι σε εργασία

συμπεριφορά και, συνεπώς, στην προσωπικότητα του ατόμου. Για αυτό, η εστίαση στην κατανόηση της ικανότητας άλλων επιχειρήσεων να εκτελούν εργασίες μεταφέρεται στην ίδια την επιχείρηση, στους ανθρώπινους πόρους μέσα στην επιχείρηση και στην ικανότητα της επιχείρησης να τους αξιοποιεί.

3.18. Εφαρμογή των αλλαγών

Η πραγματική εφαρμογή των σχεδιασμένων αλλαγών μπορεί να υλοποιηθεί μέσω της ανάπτυξης των δεξιοτήτων των υπαλλήλων, της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης της επιχείρησης. Ένα ανθρώπινο δυναμικό με ανώτερες δεξιότητες είναι πρωταρχικής σημασίας για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Olian et al., 1998). Ως εκ τούτου, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη καθίστανται τα κρίσιμα μέσα για τη δημιουργία ετοιμότητας και ευελιξίας για αλλαγή σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Η εφαρμογή συχνά απαιτεί χρόνο για να είναι επιτυχημένη. Είναι ζωτικής σημασίας για το ίδιο το Benchmarking η αντιμετώπιση των αποτελεσμάτων της διαδικασίας του Benchmarking από την επιχείρηση μόνο ως ένα στιγμιότυπο της υφιστάμενης κατάστασης. Έγκειται στη διοίκηση και τους υπαλλήλους να αλλάξουν αυτή τη νοοτροπία.

Οι αλλαγές δεν είναι πάντα εύκολο να πραγματοποιηθούν. Πιο συγκεκριμένα, οι αλλαγές στις συνήθειες και τις ρουτίνες είναι συνήθως χρονοβόρες και

περίπλοκες, διότι έχουν αναπτυχθεί μέσα σε μια επιχείρηση με την πάροδο πολλών ετών. Για αυτό, νέες ιδέες πρέπει να υιοθετηθούν στην πράξη πριν η διαδικασία του Benchmarking να μπορέσει να έχει πραγματική επίδραση. Οι διαδικασίες μάθησης σχετίζονται τόσο με το άτομο όσο και με τον οργανισμό. Οι υπάλληλοι πρέπει να κατανοήσουν και να έχουν τη διάθεση και την ικανότητα να αλλάξουν τον τρόπο σκέψης τους, και ολόκληρος ο οργανισμός πρέπει να υποστηρίξει τις δράσεις που εκτελούνται. Η απόκτηση ανωτερότητας μέσω του Benchmarking μεταφράζεται σε μεταφορά σημείων αναφοράς στις διαδικασίες μάθησης.

Σε αυτό το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας Benchmarking οποιαδήποτε νέα βήματα ή κατάλληλες ενέργειες θα πρέπει επίσης να αναγνωρίζονται, συμπεριλαμβανομένου της συνέχισης της διαδικασίας.

Στην ερώτηση του πώς θα πρέπει να οργανωθεί το Benchmarking, η απάντηση είναι ότι η διαδικασία θα πρέπει να ταιριάζει σε ένα σύστημα «διαχείρισης της αλλαγής». Η διαχείριση της αλλαγής περιλαμβάνει ικανότητες διαχείρισης έργων καθώς και κατανόηση των θεμάτων συμπεριφοράς της αλλαγής. Η όλη διαδικασία συνήθως απαιτεί τρεις διαφορετικές ομάδες:

- Μια ομάδα εκτίμησης των αναγκών, για να αναγνωρίσει τις κύριες ανάγκες των πελατών και την υφιστάμενη κατάστασή τους:
 - ανάγκες που δεν εκπληρώνονται (κόστος, ποιότητα, κλπ.),
 - ανάγκες που εκπληρώνονται καλύτερα από τον ανταγωνισμό και
 - ανάγκες που εκπληρώνονται, αλλά μπορούν να βελτιωθούν.

- Μια ομάδα Benchmarking χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα της εκτίμησης των αναγκών για να σχεδιάσει το απαιτούμενο έργο Benchmarking.
- Μια ομάδα επίλυσης προβλημάτων για να αναλάβει τις απαραίτητες ενέργειες που θα αλλάξουν τη διαδικασία ελέγχου που αναγνωρίζει η ομάδα Benchmarking. Η ομάδα αυτή επίσης βοηθάει να αναγνωριστούν θέματα νέων πελατών για τη συνεχή διαχείριση της αλλαγής.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3

Sik Wah Fong, Eddie W.L. Cheng, Danny C.K. Ho, "Benchmarking: a general reading for management practitioners", Management Decision, Vol 36, No. 6, 1998, pp. 407 – 418.

I. Beadle, K. Searstone, "An investigation into the use of benchmarking within quality programmes", in Gopal K. Kanji (Ed), Total Quality Management: Proceedings of the First World Congress, London, Chapman & Hall, 1995, pp. 509 – 512.

Robert C. Camp, "Benchmarking: the search for best practices that lead to superior performance. Part I. A definition", Quality Progress, January, 1989a, pp. 62 – 68.

Robert Mittelstaedt, "Benchmarking: how to learn from best-in-class practices", National Productivity Review, Vol. 11, No. 3, 1992, pp. 301 – 315.

Gregory H. Watson, "How process benchmarking supports corporate strategy", Planning Review, January/February, 1993, pp. 12 – 15.

Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq, "Integrated benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis", Benchmarking: An International Journal, Vol. 5, No. 3, 1998, pp. 225 – 242.

Alexandra Biesada, "Benchmarking", Financial World, 17 September, 1991, pp. 28 – 47.

N. M. Lema, A. D. F. Price, "Benchmarking: performance improvement toward competitive advantage", Journal of Management in Engineering, Vol. 11, No. 1, 1995, pp. 28 – 37.

Wolfram Julie R. Cox, Leon Mann, Danny Samson, "Benchmarking as a mixed metaphor: disentangling assumptions of competition and collaboration", Journal of Management Studies, Vol. 34, No. 2, 1997, pp. 285 – 314.

Kevin H. Vaziri, "Using competitive benchmarking to set goals", Quality Progress, Vol. 25, No. 10, 1992, pp. 81 – 85.

MuChiu Chang, "Sun Tzu and sustainable competitive advantage", Engineering Management Conference, Proceedings 2004, IEEE International, Vol. 1, 2004, pp. 153 – 157.

Robert C. Camp, Benchmarking: The search for Industry Best Practices that Lead To Superior Performance, ASQ Quality Resources, 1989d.

Christofer E. Bogan, Michael J. English, Benchmarking for Best Practices: Winning through Innovative Adaptation, New York, McGraw-Hill, 1994.

Michael Fitzpatrick, Andrzej Huczynski, "Applying the benchmarking approach to absence control", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 11, No. 5, 1990, pp. 22 – 26.

Leon Mann, Danny Samson, Douglas Dow, "A field experiment on the effects of benchmarking, and goal setting on company sales performance", Journal of Management, Vol. 24, No. 1, 1998, pp. 73 – 96.

M. Mitchell, "Preparing for benchmarking: an effective benchmarking strategy", in Gopal K. Kanji (Ed), Total Quality Management: Proceedings of the First World Congress, London, Chapman & Hall, 1995, pp. 501 – 508.

Robert C. Camp, "Benchmarking: the search for best practices that lead to superior performance. Part II. Key process steps", Quality Progress, February, 1989b, pp. 70 – 75.

Jac Fitz-enz, "How to make benchmarking work for you", HRMagazine, December, Vol. 38, No. 12, 1993, pp. 40 – 47.

Kenneth A. Jr. Bruder, Edward M. Gray, "Public-sector benchmarking: a practical approach", Public Management, Vol. 76, No. 9, 1994, pp. S9 – S14.

Paul R. Allio, Michael K. Allio, "Benchmarking: a management tool for performance improvement", WATER Engineering and Management, Vol. 141, No. 5, 1994, pp. 16 – 21.

Eleanor Anderson-Miles, "Benchmarking in healthcare organizations: an introduction", Healthcare Financial Management, Vol. 48, No. 9, 1994, pp. 58 – 61.

Bruce Nelson, "Improving cash flow through benchmarking", Healthcare Financial Management, Vol. 48, No. 9, 1994, pp. 74, 76 – 78.

Mike Asher, Managing quality in the service sector, London, Kogan Page, 1996.

Angappa Gunasekaran, Chaitali Patel, Ercan Tirtiroglu, "Performance measures and metrics in a supply chain environment", International Journal of Operations & Production Management, Vol 21, No. 1/2, 2001, pp. 71 – 87.

D. Booth, "Benchmarking – the essential phase of preparation", in Gopal K. Kanji (Ed), Total Quality Management: Proceedings of the First World Congress, London, Chapman & Hall, pp. 493 – 496.

Robert C. Camp, "Benchmarking: the search for best practices that lead to superior performance. Part III. Why benchmark?", Quality Progress, March, 1989c, pp. 76 – 82.

Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, "Benchmarking and Business Paradigm Shifts", Total Quality Management, Vol. 11, No 4, 5 & 6, 2000, pp. s641-s646.

Mohamed Zairi, John Whymark, "The transfer of best practices: how to build a culture of benchmarking and continuous learning – part 1 & 2", Benchmarking: An International Journal, Vol. 7, No. 1, 2000, pp. 62 – 79 & 146 – 167.

Paula Kyro, "Revising the concept and forms of benchmarking", Benchmarking: An International Journal, Vol 10, No. 3, 2003, pp. 210 – 225.

Frederick E. Webster, Yoram Wind, Organizational buying behavior, New Jersey, Prentice Hall, 1972.

Judy D. Olian, Cathy C. Durham, Amy L. Kristof, Kenneth G. Brown, Richard M. Pierce, Linda Kunder, "Designing management training and development for competitive advantage: lessons for the best", Human Resource Planning, Vol. 21, No. 1, 1998, pp. 20 – 31.

Βασίλης Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία, Μπένου, Αθήνα 1999.

Asbjorn Rolstadas, Benchmarking - Theory and Practice, Chapman & Hall, 1995.

Nan S. Langowitz, Ashok Rao, "Effective Benchmarking: learning from the host's viewpoint", Benchmarking: An International Journal, Vol. 2, No. 2, 1995, pp. 55 – 63.

Gregory H. Watson, Strategic Benchmarking: How to rate your company's performance against the world's best, New York, John Wiley and Sons, 1993.

Per V. Freytag, Svend Hollensen, "The process of benchmarking, benchlearning and benchaction", The TQM Magazine, Vol. 13, No. 1, 2001, pp. 25 – 34.

Mohamed Zairi, Benchmarking for best practice: continuous learning through sustainable innovation, Butterworth-Heinemann, 1996.

Mohamed Zairi, Effective Benchmarking: Learning from the best, London et al, Chapman & Hall, 1996.

Steve Brown, Richard Lamming, John Bessant, Peter Jones, Strategic Operations Management, Oxford, Butterworth-Heinemann, 2000.

Γεώργιος Μποχώρης, Από τις παραδόσεις και τις σημειώσεις του Καθηγητή στα πλαίσια του μαθήματος επιλογής «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, κατά το έτος 2001.

Κεφάλαιο 4: Η έννοια της διαδικασίας στις επιχειρήσεις και οι δείκτες επίδοσης

4.1. Εισαγωγή

Σύμφωνα με έναν από τους πολλούς ορισμούς που αναφέρθηκαν παραπάνω, το Benchmarking είναι η διαδικασία της συνεχούς σύγκρισης και μέτρησης των επιχειρησιακών διαδικασιών έναντι των ηγετών οπουδήποτε στον κόσμο, με σκοπό τη συλλογή πληροφοριών που θα βοηθήσουν τον οργανισμό να ενεργήσει για να βελτιώσει τη δική του επίδοση.

Όπως μπορεί να φανεί από αυτό τον ορισμό, το Benchmarking εστιάζει στις επιχειρησιακές διαδικασίες, που αποτελούν και τις μονάδες ανάλυσης σε αυτό. Για τη διευκόλυνση του έργου της επιλογής και τεκμηρίωσης των διαδικασιών που θα συγκριθούν, θα πρέπει να είναι διαθέσιμο ένα μοντέλο της επιχείρησης βασισμένο στις επιχειρησιακές διαδικασίες. Ένα τέτοιο μοντέλο θα πρέπει να είναι ένα εκτενές πλαίσιο, που να καλύπτει τις περισσότερες από τις γενικές διαδικασίες που περιέχονται σε μια συνήθη επιχείρηση. Επιπλέον θα πρέπει να είναι αρκετά γενικό για να διευκολύνει τις συγκρίσεις μεταξύ των εταιρειών.

4.2. Τι είναι μια επιχειρησιακή διαδικασία;

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για τις επιχειρησιακές διαδικασίες. Σύμφωνα με το συνέδριο CIMOSA (AMICE Vol1, 1989) μια επιχειρησιακή διαδικασία είναι η άποψη του χρήστη της επιχείρησης για το τι έργα (tasks) απαιτούνται για την επίτευξη συγκεκριμένου στόχου της επιχείρησης. Το έργο είναι ένας γενικευμένος όρος που περιλαμβάνει τόσο τις επιχειρησιακές διαδικασίες όσο και τις δράσεις της επιχείρησης. Ο ορισμός αυτός διακρίνει τις επιχειρησιακές διαδικασίες σε τρεις κύριες κατηγορίες: διοικητικές, λειτουργικές και υποστήριξης.

- *Διαδικασίες διοικητικές:* (όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός, ο σχεδιασμός λειτουργιών, η εποπτεία της επίδοσης και η αναφορά της κατάστασης) θεωρούνται αυτές που σχετίζονται με τη στρατηγική και τον καθορισμό κατευθύνσεων, καθώς και με το σχεδιασμό και έλεγχο της επιχείρησης.
- *Διαδικασίες λειτουργικές:* (όπως η ανάπτυξη, η παραγωγή και το μάρκετινγκ του προϊόντος) θεωρούνται αυτές που σχετίζονται άμεσα με την ικανοποίηση των απαιτήσεων των εξωτερικών πελατών, για παράδειγμα, η εφοδιαστική αλυσίδα από την παραγγελία ως την παράδοση.
- *Διαδικασίες υποστήριξης:* (όπως η εγκατάσταση, η συντήρηση, η ρύθμιση και η επισκευή) θεωρούνται αυτές που τυπικά δρουν υποστηρικτικά των διαδικασιών διοίκησης και λειτουργίας. Σε αυτές περιλαμβάνονται η διαχείριση των χρηματοοικονομικών, του

προσωπικού και των παγίων, καθώς και οι ενέργειες προμήθειας πληροφοριακών συστημάτων.

Κατά τους Browne & Bradley (1994) μια επιχειρησιακή διαδικασία αντιμετωπίζεται ως ένα σύνολο λογικά σχετιζόμενων έργων που πραγματοποιούνται για να επιτευχθεί ένα καθορισμένο επιχειρησιακό αποτέλεσμα. Αυτές οι επιχειρησιακές διαδικασίες έχουν τρία χαρακτηριστικά:

- έχουν πελάτες,
- τέμνουν τα σύνορα της επιχείρησης και
- είναι ανεξάρτητες από την τυπική δομή της επιχείρησης.

Κατά τους Davenport & Short (1990) μια επιχειρησιακή διαδικασία είναι η λογική οργάνωση ανθρώπων, υλικών, ενέργειας, εξοπλισμού και διεργασιών μέσα σε εργασιακές δράσεις σχεδιασμένες να παράγουν ένα συγκεκριμένο τελικό αποτέλεσμα.

Σύμφωνα με τον Hickman (1994) μια επιχειρησιακή διαδικασία είναι μια λογική σειρά εξαρτημένων δράσεων που χρησιμοποιούν τους πόρους της επιχείρησης για να δημιουργήσουν, ή να συμβάλουν σε, ένα ορατό ή μετρήσιμο αποτέλεσμα, όπως είναι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.

Οι παραπάνω ορισμοί μπορεί να φαίνονται διαφορετικοί μεταξύ τους, ωστόσο συμπληρώνουν ο ένας τον άλλο, εκεί όπου δεν επικαλύπτονται. Μπορούμε να συνοψίσουμε τους προηγούμενους ορισμούς ως εξής:

Μια διαδικασία είναι μέρος της αλυσίδας αξίας (σύμφωνα με τον Porter, 1990).

Μια διαδικασία είναι μια ακολουθία λειτουργιών ή μια σειρά βημάτων. Μπορεί κάτι που δεν προσδίδει αξία να είναι διαδικασία; Η απάντηση είναι αρνητική.

Θα πρέπει να υπάρχει πελάτης επειδή μια διαδικασία εξυπηρετεί έναν πελάτη, που είναι πρόθυμος να πληρώσει για αυτή. Αν δεν προσδίδει αξία, τότε είναι μια λειτουργία. Η λειτουργία ενός ατόμου μπορεί να είναι κάποιου άλλου διαδικασία (για παράδειγμα η λειτουργία του προσωπικού). Θα πρέπει επίσης να προστεθεί στους προηγούμενους ορισμούς ότι οφείλει να υπάρχει και ένας εξωτερικός πρόξενος συμβάντων.

Μια διαδικασία παίρνει χρόνο και χρησιμοποιεί πόρους. Μετατρέπει εισροές σε εκροές. Υπάρχουν περιορισμοί, σκοποί και στόχοι. Δείγματα επιχειρησιακών διαδικασιών περιλαμβάνουν την εισαγωγή της παραγγελίας του πελάτη, τις αγορές, την ανάπτυξη προϊόντος, κλπ..

Στον Πίνακα 4.1. συνοψίζονται όλα τα συστατικά στοιχεία που συνθέτουν την έννοια της επιχειρησιακής διαδικασίας, όπως προκύπτουν από τους παραπάνω ορισμούς.

Πίνακας 4.1.: Συστατικά στοιχεία της επιχειρησιακής διαδικασίας

Επιχειρησιακή Διαδικασία	
Χρησιμοποιεί	Πόρους
Έχει	Πελάτη
Παίρνει	Χρόνο
Προσθέτει	Αξία
Προκαλείται από	Εξωτερικό συμβάν

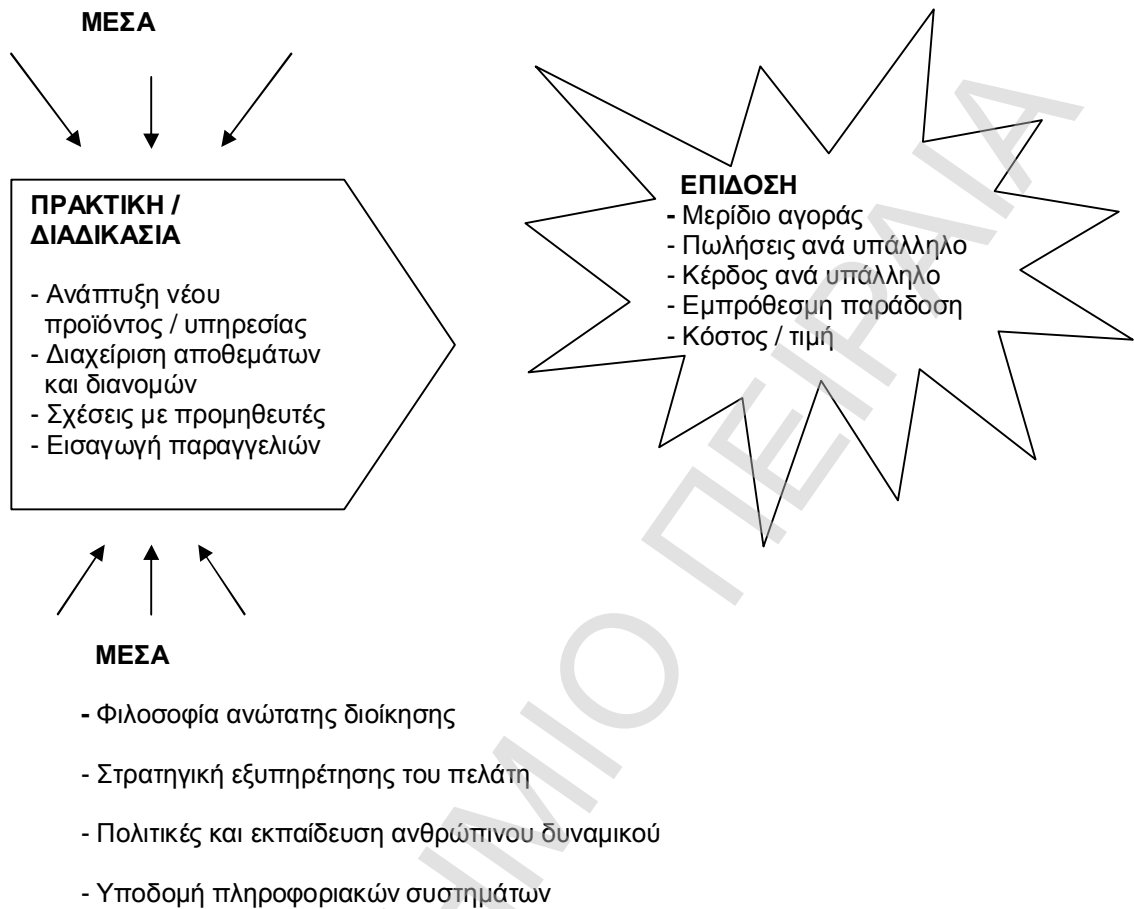
4.3. Οι δείκτες επίδοσης

Ένα κεντρικό στοιχείο στο Benchmarking είναι η μέτρηση και η σύγκριση. Οι επιχειρήσεις πρέπει να μετρήσουν την επίδοση των διαδικασιών και των πρακτικών τους για να είναι ικανές να συγκρίνουν τους εαυτούς τους με άλλους και να αναγνωρίζουν τους συνεργάτες για Benchmarking που είναι καλύτεροι από τους ίδιους. Επιπλέον, προκειμένου να αντιλαμβάνονται τη βελτίωση που βασίζεται στο Benchmarking, η επιχείρηση οφείλει να παρακολουθεί την επίδοση σε βάθος χρόνου. Για το λόγο αυτό, οι καλοί δείκτες επίδοσης είναι ουσιώδες συστατικό του επιτυχημένου Benchmarking.

4.4. Τι πρέπει να μετρήσω;

Ένας τρόπος για να σκεφτούμε τι είναι χρήσιμο να μετρήσουμε είναι να αναλογιστούμε τρεις ομάδες δεικτών: επίδοσης, πρακτικής / διαδικασίας και μέσων (enablers). Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 4.1., η επίδοση είναι το αποτέλεσμα των πρακτικών και διαδικασιών εργασίας, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζονται από τα μέσα, όπως το στυλ της ηγεσίας, την υποδομή σε πληροφοριακά συστήματα, τις πολιτικές ανθρωπίνων πόρων, κλπ..

Παρά το γεγονός ότι είναι πιο δύσκολο να το ποσοτικοποιήσουμε, αυτό που διαχωρίζει τις μέτριες από τις παγκόσμιας κλάσης επιχειρήσεις είναι συχνά τα μέσα διευκόλυνσης. Για το λόγο αυτό, το Benchmarking ως εργαλείο ανάληψης πρωτοβουλιών για τη βελτίωση της επίδοσης, πρέπει να συμμερίζεται και τα τρία είδη δεδομένων. Για οποιαδήποτε επιχείρηση, το τι θα μετρήσει σε κάθε κατηγορία, εξαρτάται από την επιχειρησιακή στρατηγική της και τις περιοχές της με τη μεγαλύτερη ανάγκη για βελτίωση.



Διάγραμμα 4.1.: Επίδοση, πρακτική και μέσα - Παραδείγματα του τι να μετρήσουμε

Για την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης ένας αριθμός κριτηρίων θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στην επιλογή των μεγεθών, μεταξύ των οποίων υψηλή θέση στη λίστα πρέπει να καταλαμβάνουν η ευκολία κατανόησης και η απλότητα στη συλλογή των δεδομένων, όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.2.

Πίνακας 4.2.: Δείκτες επίδοσης – ένας κατάλογος

- Υπάρχει σύνδεση των δεικτών επίδοσης με τη στρατηγική;
- Θα ενθαρρύνουν οι δείκτες επίδοσης τη συνεχή βελτίωση;
- Είναι οι δείκτες επίδοσης κατανοητοί;
- Είναι εύκολο να συλλεχθούν τα δεδομένα που χρειαζόμαστε;
- Μπορούν οι δείκτες επίδοσης να συναθροιστούν εύκολα προς τα πάνω σε περιοδική βάση;
- Θα οδηγήσουν οι δείκτες επίδοσης των μεγεθών σε δράση;

Πηγή: Rolstadas (1995)

4.5. Τι μονάδες μέτρησης έχουν οι άλλοι επιτυχημένα χρησιμοποιήσει;

Δεδομένου ότι το τι θα μετρηθεί βασίζεται στη στρατηγική μιας επιχείρησης, οι κατάλληλες μονάδες μέτρησης θα καθοριστούν επίσης από την επιχείρηση. Το παράδειγμα της εταιρείας Texas Instruments διευκρινίζει το πως να αποφασίζουμε για τις σωστές μετρήσεις και τις μονάδες τους.

Στο ύψιστο επίπεδο, η στρατηγική της εταιρείας Texas Instruments (TI) είναι η «εστίαση στον πελάτη μέσω της ολικής ποιότητας». Στην προσπάθειά τους να αποφασίσουν τους κατάλληλους δείκτες επίδοσης για να εφαρμόσουν Benchmarking, έθεσαν στους εαυτούς τους τα ακόλουθα ερωτήματα:

- Ποια είναι η επιχειρησιακή μας στρατηγική;
- Πως μπορούμε να μετρήσουμε αν είμαστε επιτυχημένοι;

- Αφού είναι σημαντικό το γεγονός ότι καθένας στην επιχείρηση βοηθά στην εφαρμογή της στρατηγικής, τι μετρήσεις ταιριάζουν στον καθένα;
- Ποιες λίγες παγκόσμιες μετρήσεις μπορεί ο καθένας να «αγοράσει», να θέσει σε λειτουργία και να χρησιμοποιήσει για να οδηγήσει τη βελτίωση;

Τα ανώτατα στελέχη της ΤΙ συμφώνησαν ότι δεδομένης της επιχειρησιακής στρατηγικής τρεις περιοχές ήταν κρίσιμες για να μετρηθούν: η ανάμιξη των ανθρώπων, η ικανοποίηση του πελάτη και η συνεχής βελτίωση. Η συμφωνία για το τι να μετρήσουν ήταν πιο δύσκολη. Αρχικά συλλέχτηκαν δεδομένα σε πάνω από 25 δείκτες επίδοσης. Αντιλαμβανόμενα πόσο χρονοβόρα διαδικασία ήταν η συλλογή και αξιοποίηση των πληροφοριών, τα ανώτατα στελέχη εργάστηκαν ως ότου κατέληξαν σε τέσσερις δείκτες επίδοσης:

Ανάμιξη ανθρώπων

- Ώρες εκπαίδευσης (μέσος όρος και ελάχιστο)

Ικανοποίηση πελατών

- Εμπρόθεσμες και πλήρεις παραδόσεις (παράδοση όλων των συστατικών, συμπεριλαμβανομένης της γραφικής δουλειάς, στη σωστή τοποθεσία και στο σωστό χρόνο)

Συνεχής βελτίωση

- Ποιότητα (6 σίγμα, ελαττωματικά σε μέρη ανά εκατομμύριο)
- Χρόνος κύκλου (cycle time)

Οι παραπάνω μετρήσεις εφαρμόζονται τόσο σε λειτουργίες υποστήριξης και επισκευής όσο και σε λειτουργίες παραγωγής. Η ΤΙ συγκεντρώνει τις

πληροφορίες εσωτερικά και τις χρησιμοποιεί για εσωτερικό και εξωτερικό Benchmarking. Στην εκπαίδευση, για παράδειγμα, η ΤΙ συγκρίνει το μέσο όρο και το ελάχιστο των ωρών εκπαίδευσης του προσωπικού της με το επίπεδο εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι σε άλλες επιχειρήσεις. Η ΤΙ επιδιώκει κάθε εργαζόμενος να λαμβάνει κατά ελάχιστο 32 ώρες εκπαίδευσης ανά έτος και θέτει υπεύθυνους τους μάνατζερ για την επιλογή της κατάλληλης εκπαίδευσης κάθε εργαζόμενου και την παρακολούθηση της αφοσίωσης των εργαζομένων στην ολοκλήρωση της επιλεγμένης εκπαίδευσης.

Ένα από τα βασικά κριτήρια για την επιλογή ενός δείκτη επίδοσης σε μια μεγάλη επιχείρηση είναι το να μπορεί η μέτρηση με ευκολία να συναθροιστεί ανά επίπεδο και τμήμα σε τακτική βάση.

4.6. Με ποιον θα πρέπει να συγκρίνω τον εαυτό μου;

Η επιλογή του ποιον θα χρησιμοποιήσουμε ως σημείο αναφοράς (benchmark) εξαρτάται από το λόγο ή το σκοπό της εφαρμογής του Benchmarking. Αν η εγκατάσταση ενός συστήματος ταχείας προειδοποίησης είναι ο στόχος, τότε θα πρέπει να γίνει εστίαση στον ανταγωνισμό και στο πόσο καλά ανταποκρίνεται η επιχείρηση στις προσδοκίες των πελατών της. Αν επιθυμία της επιχείρησης είναι να δημιουργήσει μια αίσθηση βιασύνης για βελτίωση, θα πρέπει να εφαρμόσει το Benchmarking στις εντυπώσεις που έχουν οι μη πελάτες (π.χ. πρόσφατα χαμένοι λογαριασμοί) για αυτή έναντι άλλων προμηθευτών. Οι

συνεντεύξεις θα πρέπει να γίνουν από ανώτατα στελέχη. Αν η επιχείρηση έχει επιλέξει μια διαδικασία για βελτίωση και το τι θα αποτελέσει καύσιμο στη δημιουργικότητα της ομάδας εργαζομένων που συμμετέχουν στην προσπάθεια ανασχεδιασμού, τότε η επιχείρηση πρέπει να αναζητήσει εταιρείες με παρόμοιες διαδικασίες που να είναι οι καλύτερες στον κόσμο στη συγκεκριμένη διαδικασία.

Στη συνέχεια ακολουθεί ένα πλαίσιο που βοηθάει στην απόφαση επιλογής του με ποιον να συγκριθεί μια επιχείρηση, ανάλογα με το λόγο για τον οποίο εφαρμόζει το Benchmarking.

Πίνακας 4.3.: Επιλογή σημείων αναφοράς με βάση το στόχο του Benchmarking

Με ποιον να γίνει σύγκριση	
<u>Στόχος</u>	<u>Σημεία αναφοράς</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Σύστημα ταχείας προειδοποίησης 	<ul style="list-style-type: none"> • Πελάτες • Ανταγωνιστές
<ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργία αίσθησης επείγουσας ανάγκης 	<ul style="list-style-type: none"> • Μη πελάτες • Προμηθευτές
<ul style="list-style-type: none"> • Ανασχεδιασμός διαδικασίας 	<ul style="list-style-type: none"> • Άριστη διαδικασία
<ul style="list-style-type: none"> • Επιλογή συνεργάτη Benchmarking 	<ul style="list-style-type: none"> • Συνέδρια, συσκέψεις στρογγυλής τραπέζης, κέντρα Benchmarking
<ul style="list-style-type: none"> • Συνεχής βελτίωση 	<ul style="list-style-type: none"> • Εσωτερικές διαδικασίες / πρακτικές, αποτελέσματα επίδοσης και “μέσα”

Πηγή: Rolstadas (1995)

4.7. Ποιος να κάνει τη μέτρηση;

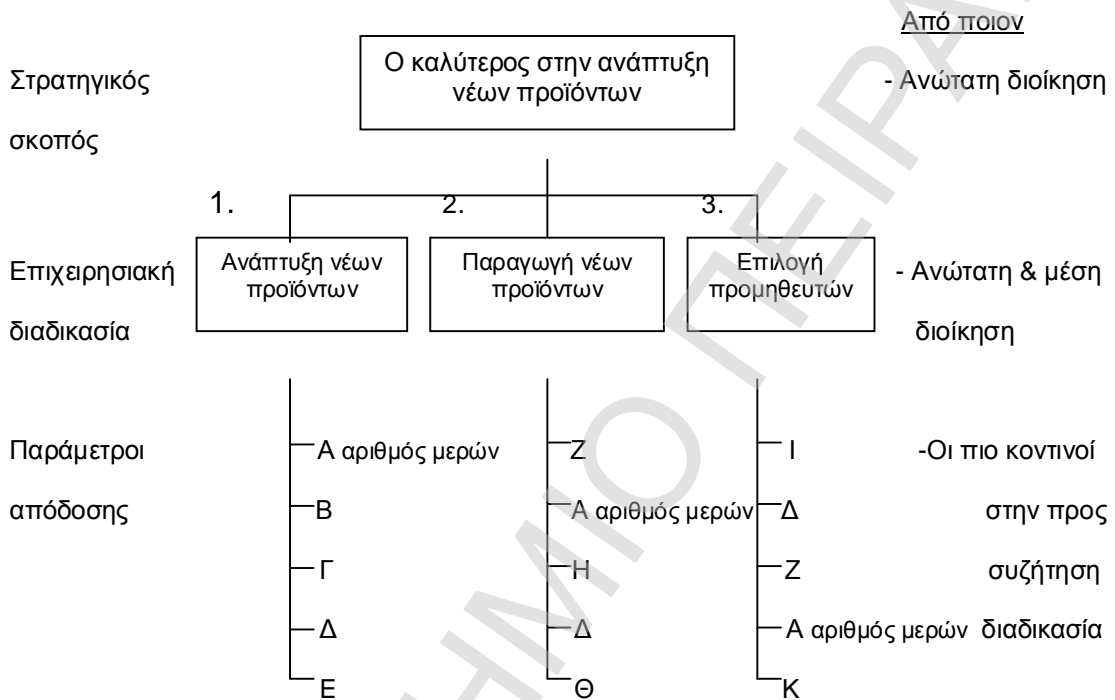
Οι πιο επιτυχημένες προσπάθειες Benchmarking είναι αυτές που στρατηγικά καθοδηγήθηκαν από την υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης και τη συμμετοχή στο Benchmarking και στη βελτίωση της επίδοσης από όλους μέσα στην επιχείρηση.

Ανά επίπεδο μέσα σε μια επιχείρηση υπάρχει μια ιεράρχηση μεγεθών που υποστηρίζει το ένα το άλλο:

ΤΙ	ΠΟΙΟΣ
1. Στρατηγικός σκοπός	• Ανώτατη διοίκηση
2. Κύριες επιχειρησιακές διαδικασίες	• Ανώτατη και μέση διοίκηση
3. Δεδομένα διαδικασίας	• Όσοι έχουν άμεση επαφή με την προς συζήτηση διαδικασία

Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 4.2., κάθε ένα από τα παραπάνω επίπεδα συλλογής δεδομένων θα πρέπει λογικά να φωλιάζει μέσα στο άλλο. Η σωστή διαδικασία για τη συλλογή των δεδομένων εξαρτάται από το ποιες διαδικασίες είναι πιο σημαντικές για την επιχείρηση, οι οποίες εξαρτώνται από την επιχειρησιακή στρατηγική και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Η ανάμιξη των κατάλληλων ανθρώπων από το κατάλληλο επίπεδο της επιχείρησης στην απόφαση του τι θα συγκριθεί συμβάλει στη δημιουργία

υποστήριξης για τη συλλογή των δεδομένων Benchmarking και για τη μετατροπή των ευρημάτων σε δράσεις.



Διάγραμμα 4.2.: Παράδειγμα της ιεράρχησης των μεγεθών του Benchmarking

4.8. Κίνδυνοι στην εφαρμογή των δεικτών επίδοσης για Benchmarking

Στη διάρκεια της αναζήτησης του τι θα μετρήσουμε και πως, δεν θα πρέπει να ξεχνάμε το πνεύμα του Benchmarking, δηλαδή η συλλογή πληροφοριών που θα βοηθήσει την επιχείρηση να αναλάβει δράση και να βελτιώσει την επίδοσή

της. Οφείλουμε να αποφύγουμε τον πειρασμό της χρησιμοποίησης του Benchmarking για να ελέγχουμε, να ανταμείβουμε ή να τιμωρούμε την επίδοση. Η πληροφορία είναι δύναμη και η πραγματική δύναμη του Benchmarking είναι να κινητοποιεί τον ενθουσιασμό των ανθρώπων για μάθηση και βελτίωση.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4

Asbjorn Rolstadas, Benchmarking - Theory and Practice, Chapman & Hall, 1995.

AMICE: "Open System Architecture for Computer Integrated Manufacturing", Research Reports of ESPRIT Consortium AMICE (Eds), Project 688, Vol. 1, Springer-Verlag, Berlin, 1989.

J. Browne, P. Bradley, "Business Process Reengineering – A study of the software tools currently available", Proceedings of the CIMDEV Workshop on Modeling Manufacturing Systems, University Bordeaux, 1994, pp. 118 – 139.

Thomas H. Davenport, James E. Short, "The new Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign", Management of Technology and Information - Sloan Management Review, Vol. 31, No. 4, Summer, 1990, pp. 11-27.

Laura Longmire, The Benchmarking Management Guide, American Productivity & Quality Center, Oregon, Productivity Press, 1993.

Linda Hickman, "Technology and Business Process Redesign: Identifying Opportunities for Competitive Advantage", Software assistance for business re-engineering, John Wiley and Sons Ltd, 1994, pp. 177 – 193.

Michael Porter, The Competitive Advantage of Nations, New York, Free Press, 1990.

Κεφάλαιο 5: Ένα εργαλείο Benchmarking: PRODFOLIO

Όσο βέβαιο είναι ότι η ενασχόληση με όσα προαναφέρθηκαν είναι απαραίτητη, άλλο τόσο είναι βέβαιο ότι κατά κανόνα μόνο οι μεγάλες επιχειρήσεις συντηρούν επιτελικές θέσεις ή ομάδες ειδικών επιστημόνων, οι οποίοι σε διαρκή βάση αξιολογούν νέες δυνατότητες εξορθολογισμού και προσπαθούν να επινοήσουν αξιοποιήσιμες λύσεις. Οι μικρομεσαίες, αντίθετα, σπάνια διαθέτουν τέτοιες δυνατότητες.

Ξεκινώντας από τη διαπίστωση αυτή, το Ινστιτούτο Τεχνολογίας Παραγωγής και Αυτοματισμού Fraunhofer (IPA) της Στουτγάρδης Γερμανίας ανέπτυξε ειδικά για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) το εργαλείο ανάλυσης «PRODFOLIO». Το πρόγραμμα αυτό λαμβάνει υπόψη τις εμπειρίες δέκα χρόνων στον τομέα της ευέλικτης συναρμολόγησης που αποκτήθηκαν από τη συνεργασία του Ινστιτούτου με 65 μικρομεσαίες επιχειρήσεις κατά την παροχή συμβουλών επιτυχούς υλοποίησης οργανωτικών και τεχνολογικών μέτρων. Το εργαλείο αυτό εφαρμόζεται με τρεις μεθόδους:

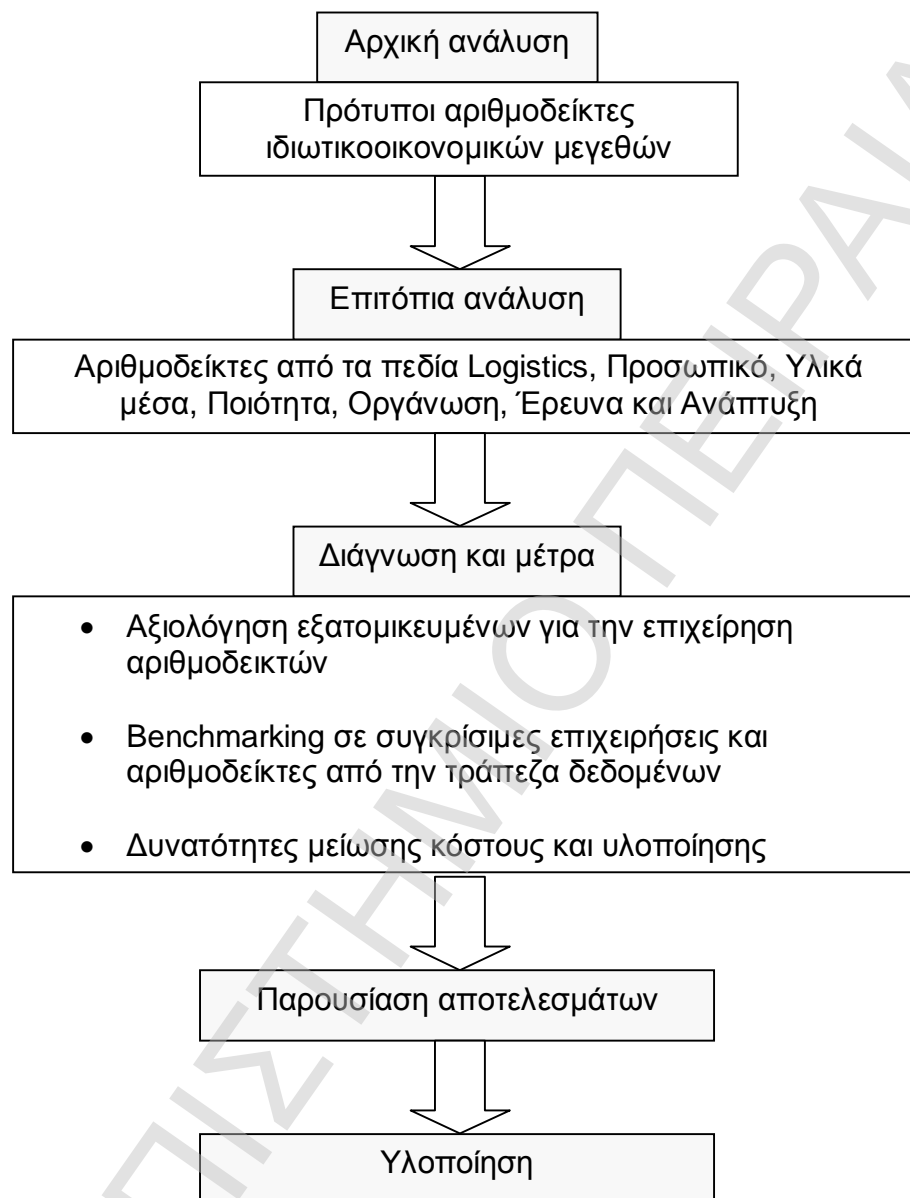
1. Εσωτερική σύγκριση μεταξύ διαφόρων τομέων της επιχείρησης.
2. Συγκρίσεις με διάφορες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου.
3. Συγκρίσεις με επιχειρήσεις ανεξαρτήτως κλάδου.

Το συγκεκριμένο σύστημα ανάλυσης καθιστά δυνατή τη σύγκριση των λειτουργικών τομέων Έρευνας και Ανάπτυξης, Logistics, Παραγωγής και Διασφάλισης Ποιότητας, με τη συνδρομή αριθμοδεικτών και άλλων, ποιοτικών κριτηρίων. Ως βάση χρησιμοποιούνται δοκιμασμένα μοντέλα αριθμοδεικτών όπως το ZVEI ή το VDMA. Το PRODFOLIO εστιάζει στην ανάλυση των τεχνικών τομέων της επιχείρησης. Για την αξιολόγησή τους τόσο από ιδιωτικοοικονομική όσο και από τεχνική άποψη ορίστηκαν 150 κριτήρια μέτρησης, που επιτρέπουν στοχοθετημένη και αντικειμενική αξιολόγηση της επίδοσης. Με αυτό τον τρόπο η μέθοδος αυτή, που δεν περιορίζεται στη μελέτη μόνο ιδιωτικοοικονομικών πτυχών του προβλήματος, διαφοροποιείται από τις παραδοσιακές που επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους σε διοικητικά θέματα, όπως διοίκηση προσωπικού, χρηματοοικονομικά, μάρκετινγκ, κ.ά..

Βέβαια ο ανταγωνισμός στη σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη αγορά εντοπίζεται κυρίως στον τομέα του κόστους, της ευελιξίας και της συμπίεσης των χρόνων και αποτελούν συνεπώς παράγοντες που επηρεάζονται σημαντικά από τον τομέα της παραγωγής, στον οποίο μοιραία προσδίδουν καθοριστικό ρόλο. Για το λόγο αυτό, το σύστημα PRODFOLIO εστιάζει στην παραγωγή, την οποία αναλύει από την οπτική γωνία της οργάνωσης, του προσωπικού και των μέσων παραγωγής, ενώ υποστηρίζεται από ένα υπολογιστικό σύστημα που παρέχει εκτενείς δυνατότητες σύγκρισης με επιχειρησιακά δεδομένα διαφόρων κλάδων τα οποία αντλούνται από βάση δεδομένων που δημιουργήθηκε ειδικά για το PRODFOLIO. Οι φάσεις εφαρμογής του συστήματος, παριστάνονται στο Σχήμα 5.1.

Σε κλαδική μελέτη Benchmarking που έγινε με σκοπό να υποβοηθήσει τις ΜΜΕ στην αντιμετώπιση διαρθρωτικών προβλημάτων διερευνήθηκαν οι δυνατότητες μείωσης του κόστους σημαντικής μερίδας προϊόντων του συγκεκριμένου κλάδου και προτάθηκαν κατάλληλα μέτρα για την επίτευξη του στόχου αυτού. Η διαδικασία στα πλαίσια της μελέτης αυτής περιελάμβανε ανάλυση των δυνατών και αδύνατων σημείων των επιχειρήσεων που συμμετείχαν. Προς το σκοπό αυτό στα πλαίσια μιας «Outside-In-Analysis» εντοπίστηκαν με τη συνδρομή ενός ερωτηματολογίου τα υπαρκτά πεδία εξορθολογισμού. Οικοδομώντας στα αποτελέσματα της αρχικής ανάλυσης καθορίστηκαν τα πεδία της έρευνας με συνεργασία συμβούλων-ερευνητών και των επιχειρήσεων που συμμετείχαν. Στη συνέχεια ακολούθησε η έρευνα πεδίου.

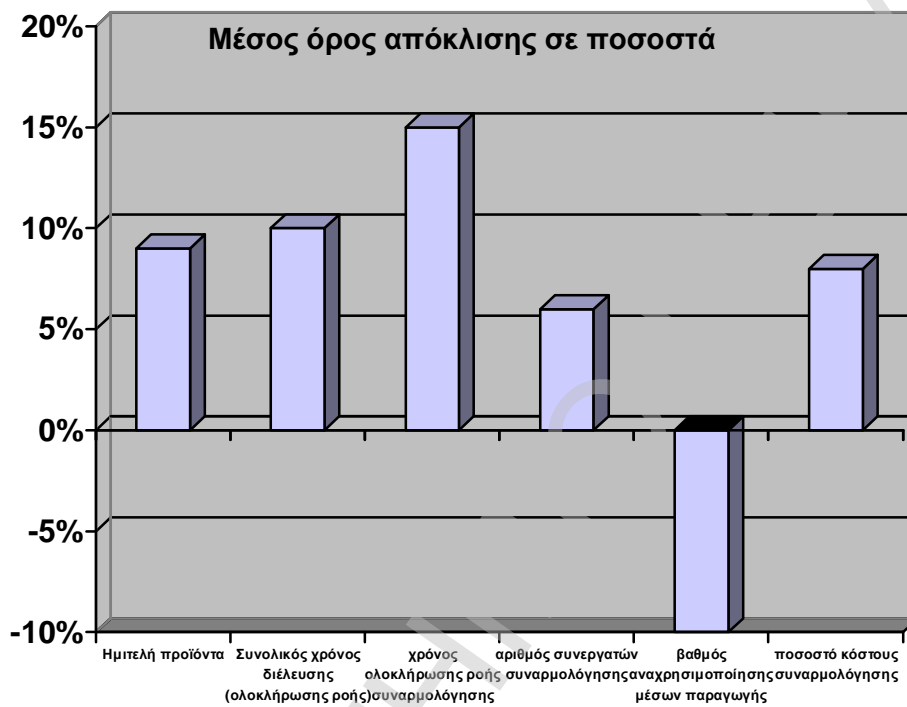
Στα πλαίσια της ανάλυσης αυτής εξακριβώθηκαν με τη χρήση ειδικού ερωτηματολογίου κωδικά μεγέθη (πρότυπα) για τα πεδία Έρευνας και Ανάπτυξης, Logistics, Παραγωγής και Διοίκησης Ποιότητας, με επίκεντρο το προσωπικό, την οργάνωση και τα μέσα παραγωγής, ενώ παράλληλα εντοπίστηκαν και ποιοτικά χαρακτηριστικά. Από την αξιολόγηση των δεδομένων (που πραγματοποιήθηκε με ηλεκτρονικά μέσα) προέκυψαν διάφορες μορφές ιστογραμμάτων.



Διάγραμμα 5.1.: Διαδικασία υλοποίησης PRODFOLIO

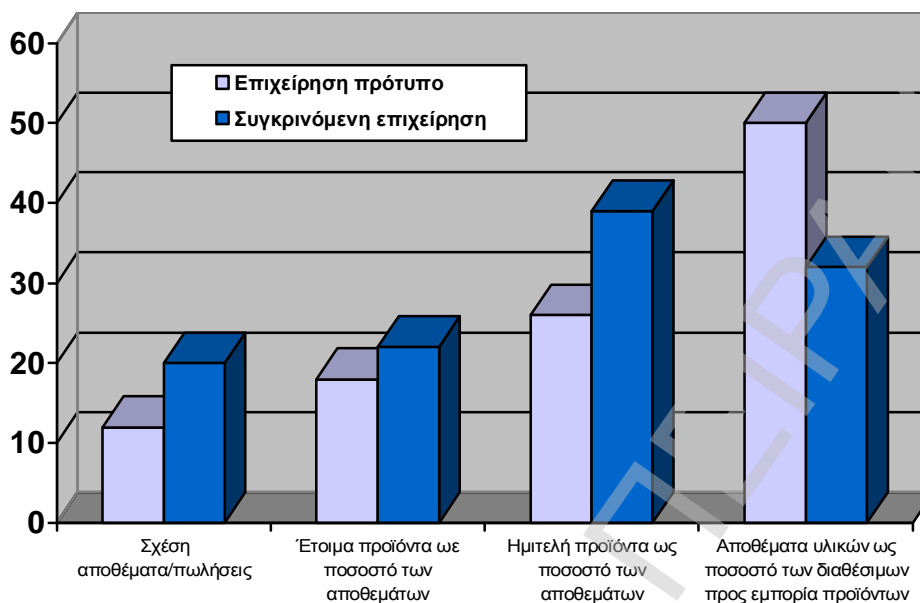
Στο Διάγραμμα 5.2. που ακολουθεί παριστάνονται με τη μορφή ιστογράμματος ενδεικτικά χαρακτηριστικά μεγέθη της επιχείρησης ως ποσοστιαία απόκλιση

από συγκρίσιμα μεγέθη. Με αυτή την τεχνική παρουσιάζονται αποδίδονται ενεργώς τα δυνατά σημεία καθώς και οι δυνατότητες βελτιώσεων.



Διάγραμμα 5.2.: Απόκλιση επιχειρησιακών μεγεθών από πρότυπα

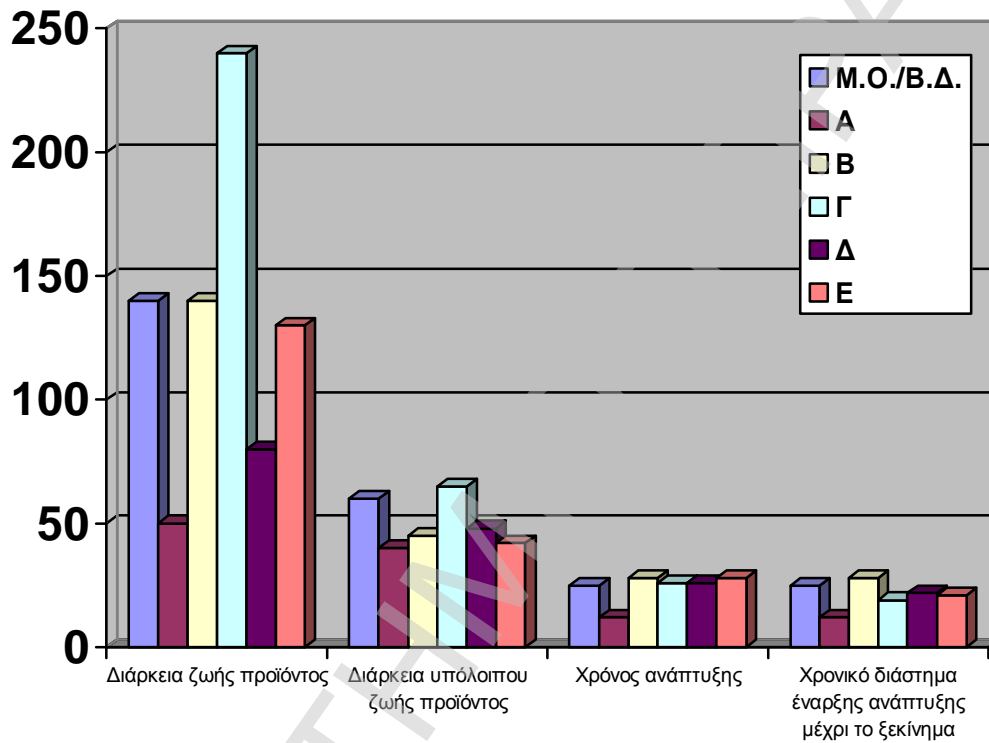
Στο ιστόγραμμα του Διαγράμματος 5.3. διερευνώνται λεπτομερώς οι σημαντικές αποκλίσεις μεμονωμένων ομάδων χαρακτηριστικών μεγεθών με τη συνδρομή του Benchmarking.



Διάγραμμα 5.3.: Αποθέματα σε σύγκριση με το «πρότυπο»

Όπως διαπιστώνεται από το Διάγραμμα 5.3., η προς μελέτη επιχείρηση σε σχέση με τον άριστο του κλάδου εμφανίζει ένα σημαντικά υψηλότερο ποσοστό ημιτελών προϊόντων. Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν περιθώρια για υλοποίηση μέτρων εξορθολογισμού στον τομέα της ροής των υλικών. Το επόμενο βήμα περιλαμβάνει τη σύσταση ομάδας δράσης η οποία διατυπώνει ένα σχέδιο δράσης και μεριμνά για την υλοποίηση των μέτρων. Το σύστημα PRODFOLIO δε συγκρίνει τη συγκεκριμένη επιχείρηση μόνο με τον άριστο του κλάδου, αλλά παρέχει ταυτόχρονα δυνατότητες σύγκρισης με διάφορες επιχειρήσεις του κλάδου. Αυτός ο τύπος διαγράμματος απλοποιεί την παρουσίαση της θέσης της επιχείρησης μέσα στον κλάδο και ιδιαίτερα των δυνατών και αδύνατων σημείων της. Με την ανάλυση αυτή είναι δυνατό να εντοπιστούν με απλό τρόπο επιχειρήσεις για συνεργασίες ή για κοινή επιχειρηματική δράση (joint ventures).

Στο Διάγραμμα 5.4. που ακολουθεί συγκρίνονται διάφορες επιχειρήσεις ενός κλάδου.



Διάγραμμα 5.4.: Σύγκριση επιχειρήσεων ενός κλάδου

Θέματα που μπορούν να διερευνηθούν στα πλαίσια του Benchmarking με τη συνδρομή ενός εργαλείου όπως το PRODFOLIO είναι:

- Ο σχεδιασμός του προϊόντος (μείωση των εξαρτημάτων συναρμολόγησης, δημιουργία ομάδων δόμησης, διαμόρφωση προϊόντος φιλική για συναρμολόγηση).

- Δομή της συναρμολόγησης (σχηματισμός θέσεων εργασίας, βελτιστοποίηση των θέσεων εργασίας, εισαγωγή ευέλικτων συστημάτων συναρμολόγησης).
- Συγχρονισμός και απλοποίηση των φάσεων ανάπτυξης.
- Βελτιστοποίηση της ροής των υλικών.
- Βελτίωση της διάθεσης των υλικών.
- Μείωση των χρόνων διέλευσης (ολοκλήρωσης ροής εργασιών).

Δεδομένου ότι το Benchmarking αποτελεί μοχλό για τη διάρρηξη αρτηριοσκληρωτικών επιχειρησιακών δομών η αποτελεσματική χρησιμοποίησή του προϋποθέτει την τήρηση των εξής αρχών:

- *Η ηγεσία θέτει συλλογικά το πρόβλημα.* Μόνο εφ' όσον όλα τα ηγετικά στελέχη εσωτερικεύσουν το πρόβλημα μπορούν να πείσουν τους συνεργάτες και να τους ενθουσιάσουν.
- *Εξακρίβωση των αδυναμιών.* Παράγοντες κόστους, χρόνου και ποιότητας συγκρίνονται με τα αντίστοιχα μεγέθη των ανταγωνιστών. Από τη σύγκριση προκύπτουν πολύτιμες πληροφορίες Benchmarking.
- *Αποσαφήνιση των ανταγωνιστικών μειονεκτημάτων.* Εφ' όσον γίνει αποσαφήνιση των ανταγωνιστικών μειονεκτημάτων στους συγκεκριμένους τομείς μπορεί η επιχείρηση να προσανατολισθεί στα μεγέθη του άριστου του κλάδου. Το βλέμμα και σε άλλους κλάδους είναι επίσης χρήσιμο.
- *Θέσπιση υψηλών στόχων.* Όποιος επιθυμεί πλήρη συμμετοχή στον ανταγωνισμό θέτει και υψηλούς στόχους. Βελτίωση των σημαντικών

δεικτών σε ποσοστό 20% μπορούν να κεντρίσουν επιπρόσθετα τη δραστηριοποίηση του προσωπικού.

- *Δημιουργία ειδικών ομάδων Benchmarking.* Πριν αρχίσει ο σχεδιασμός κατάλληλων μέτρων πολύ χρήσιμη και επιτακτική είναι η δημιουργία εξειδικευμένων ομάδων εφαρμογής Benchmarking.
- *Διαγώνια διαπότιση ολόκληρης της επιχειρησιακής διαδικασίας.* Η στρατηγική που επιλέχθηκε δεν πρέπει να εκφυλίζεται σε μεμονωμένες δράσεις, αλλά να διαπερνά ολόκληρη την επιχείρηση.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5

Κώστας Τερζίδης, Συγκριτική Διοίκηση: Benchmarking, Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική, 2000.

Robert C. Camp, Benchmarking: The search for Industry Best Practices that Lead To Superior Performance, Milwaukee, WI, Quality Press, 1989.

Boy Cornils, Wolfgang A. Hermann, Work-Bench. A Comprehensive Handbook. Applications, Developments, Ed Wiley, 2000.

Gregory H. Watson, The Benchmarking Workbook. Adapting Best Practices for Performance Improvement, Productivity Press, 1992.

Gregory H. Watson, Strategic Benchmarking. How to Rate your Company's Performance against the World's Best, New York et al, John Wiley and Sons, 1993.

Κεφάλαιο 6: Η απήχηση του Benchmarking στην ελληνική πραγματικότητα

Στα προηγούμενα κεφάλαια έγινε παρουσίαση των θεμελιωδών αρχών του στρατηγικού συστήματος διαχείρισης Benchmarking, αναλύθηκαν οι φάσεις εφαρμογής ενός μοντέλου Benchmarking, αναφέρθηκαν τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και τα κρίσιμα θέματα για την επιτυχία ενός έργου Benchmarking. Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας στη συνέχεια είναι η αναζήτηση της διείσδυσης αυτού του εργαλείου διοίκησης στην ελληνική πραγματικότητα.

Στα πλαίσια αυτής της αναζήτησης πραγματοποιήθηκαν δύο συναντήσεις με στελέχη των εταιρειών KPMG και PriceWaterhouseCoopers, οι οποίες δραστηριοποιούνται στο χώρο της παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών και διενεργούν μελέτες και έρευνες για πληθώρα θεμάτων. Η επιλογή των εταιρειών αυτών προέκυψε ως ανάγκη αναζήτησης στοιχείων για εταιρείες οι οποίες να εφαρμόζουν με τρόπο μεθοδικό και επίσημο έργα Benchmarking. Η έλλειψη κάποιου οργανισμού, αντίστοιχου του 'The Benchmarking Exchange', που να διαθέτει βάσεις δεδομένων για θέματα σχετικά με Benchmarking, στον ελληνικό χώρο, σε συνδυασμό με την αρνητική απάντηση αρκετών μεγάλων εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, στην ερώτηση - που πραγματοποιούνταν από τον γράφοντα στα πλαίσια συνεντεύξεων για κάλυψη

θέσεων εργασίας - για το αν εφαρμόζουν επίσημα έργα Benchmarking οδήγησαν τελικά στην επικοινωνία με τις δύο προαναφερθείσες συμβουλευτικές εταιρείες.

Η εταιρεία PriceWaterhouseCoopers διενεργεί πανευρωπαϊκές μελέτες Benchmarking, ενώ διαθέτει και ιστοσελίδα στο διαδίκτυο για τις βέλτιστες πρακτικές παγκοσμίως (www.globalbestpractices.com). Η πιο πρόσφατη μελέτη ('The Technology Race: Who will be in the fast lane?' - The 2000 European Benchmarking Study for Technology Companies) εκπονήθηκε το 2000 και αφορούσε τις ευρωπαϊκές εταιρείες του κλάδου της τεχνολογίας που απασχολούν μέχρι 250 ανθρώπους, και η οποία αποσκοπούσε στην αποκάλυψη κύριων σημείων αναφοράς (key benchmarks) σε έναν άκρως ανταγωνιστικό και διαρκώς εξελισσόμενο κλάδο. Παρά το γεγονός ότι στη μελέτη αυτή συμμετείχαν εταιρείες, τόσο παλιές όσο και νεοεισερχόμενες στον κλάδο, από 13 ευρωπαϊκές χώρες, δεν υπήρχε καμιά συμμετοχή από την Ελλάδα.

Σε ό,τι αφορά τις ιδιωτικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά τα στελέχη και των δύο συμβουλευτικών εταιρειών ανέφεραν την εφαρμογή έργων Benchmarking σε τμήματα επιχειρήσεων που ασχολούνται με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και των πωλήσεων και μάρκετινγκ, ενώ και παραγωγικές - κυρίως - μονάδες, μέλη πολυεθνικών ομίλων, συμμετέχουν σε έργα Benchmarking που οργανώνονται κεντρικά για ολόκληρο τον όμιλο. Επιπλέον, υπάρχει συνεργασία του δημόσιου τομέα με συμβουλευτικές

εταιρείες μελετών σε έργα Benchmarking, στα πλαίσια της υλοποίησης ευρωπαϊκών προγραμμάτων ανάπτυξης μέσω των Κοινοτικών Πλαισίων Στήριξης. Τέλος, αναφέρθηκε η σύγκριση των δεικτών επίδοσης σε διάφορους τομείς μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στην οποία συμμετέχει και η Ελλάδα, και η οποία αποσκοπεί στη σύγκλιση προς το βέλτιστο εφικτό, δηλαδή στον εκμηδενισμό του χάσματος μεταξύ των χωρών.

Τα τμήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων ασχολούνται μεταξύ άλλων και με την κατάρτιση των αμοιβών και των παροχών προς τους εργαζόμενους και έχουν σαν στόχο τους την υλοποίηση της ανθρωποκεντρικής στρατηγικής των επιχειρήσεων, που από την προηγούμενη κιάλας δεκαετία συνειδητοποίησαν πως το βασικό στοιχείο ανταγωνισμού είναι το έργο που παράγει ο εργαζόμενος για την επιχείρηση και όχι το προϊόν ή η υπηρεσία που αυτή προσφέρει. Συνεπώς, κάθε επιχείρηση επιδιώκει να επενδύσει στο κεφάλαιο άνθρωπος και επιθυμεί να διαμορφώσει μια πιο ανθρώπινη εταιρική κουλτούρα και ένα όσο το δυνατό καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, προκειμένου να καταφέρει να προσελκύσει το καλύτερο και ικανότερο ανθρώπινο δυναμικό.

Στα πλαίσια αυτής της προσπάθειας οι εταιρείες συμμετέχουν στο διαγωνισμό «Καλύτερο μέρος για να εργάζεσαι» ('Best place to work'), ο οποίος οργανώνεται από το αμερικανικό Ινστιτούτο Best Place To Work σε συνεργασία με το Athens Laboratory of Business Administration. Από το 2002 οι εταιρείες, πολυεθνικές και ελληνικών συμφερόντων, αξιολογούνται βάσει του εργασιακού περιβάλλοντος που παρέχουν στους εργαζόμενους. Σύμφωνα με το μοντέλο

του Best Place To Work, υπάρχουν πέντε διαστάσεις αξιολόγησης του εργασιακού περιβάλλοντος: η αξιοπιστία, ο σεβασμός, η δικαιοσύνη, η υπερηφάνεια και η συναδελφικότητα. Βάσει των πέντε αυτών διαστάσεων αξιολογούνται οι εταιρείες που επιθυμούν να σφυγμομετρήσουν αντικειμενικά τη γνώμη των εργαζομένων τους και να διεκδικήσουν το αριστείο εργασιακού περιβάλλοντος. Στην αξιολόγηση υπολογίζεται κατά τα δύο τρίτα η γνώμη των εργαζομένων, που αποτελούν και τους καταλληλότερους κριτές, δεδομένου ότι ζουν και τις καλές και τις κακές στιγμές μέσα στην επιχείρηση. Το ένα τρίτο αφορά απαντήσεις που δίνει ο υπεύθυνος του ανθρώπινου δυναμικού στην κάθε εταιρεία. Με αυτή τη μέθοδο διασφαλίζεται η αντικειμενικότητα στη συλλογή των απαντήσεων.

Κάθε εταιρεία έχει τη δική της ταυτότητα, το δικό της δυναμικό και, κυρίως, τη δική της κουλτούρα. Παρά τη διαφορετικότητα των εταιρειών υπάρχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά που συντελούν στην επιτυχία τους. Αυτό σημαίνει πως είναι εφικτό για μια οποιαδήποτε επιχείρηση να αναπτύξει ένα καλό εργασιακό περιβάλλον, αντιγράφοντας τις βέλτιστες πρακτικές από τις 20 εταιρείες που ξεχωρίζουν στο διαγωνισμό Best Place To Work. Οι βέλτιστες πρακτικές, που επιτρέπουν σε μια εταιρεία να διακριθεί στο διαγωνισμό, περιστρέφονται γύρω από την προσπάθεια ικανοποίησης του εργαζόμενου και αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες στη διαμόρφωση από τον εργαζόμενο της καλής εικόνας που έχει για την εταιρεία του.

Πρωταρχικό ρόλο στη διαμόρφωση αυτής της εικόνας της εταιρείας παίζει η εκπαίδευση του προσωπικού και η συνεχής επιμόρφωσή του σε θέματα τεχνικής αλλά και διοικητικής φύσεως, προκειμένου να αναπτύξει διοικητικές ικανότητες που θα συμβάλουν στη βελτίωση της απόδοσής του. Οι επιπρόσθετες παροχές είναι ένα ακόμη εργαλείο όχι μόνο για την αναγνώριση της επιπλέον προσπάθειας ή ενός ανέλπιστα θετικού αποτελέσματος, αλλά και για τη δημιουργία των προϋποθέσεων προκειμένου να εξασφαλιστεί η θετική απόδοση των εργαζομένων.

Πέρα από τις οικονομικές παροχές, που είναι απαραίτητες για τη διαβίωση, το ζητούμενο για κάθε εργαζόμενο είναι να διαθέτει η εταιρεία του ανθρώπινο πρόσωπο, τόσο για τον ίδιο όσο και για την οικογένειά του. Να δείχνει δηλαδή ότι ενδιαφέρεται για την προσωπική του ζωή και να τον στηρίζει και ψυχολογικά. Επιπλέον, πρέπει να δίνει τη δυνατότητα για ανάπτυξη ομαδικών δραστηριοτήτων έξω από το εργασιακό περιβάλλον, όπως στον αθλητισμό, στις τέχνες, κλπ.. Η ομαδικότητα και η «ισχύς εν τη ενώσει» ισχύουν πολύ περισσότερο στις κορυφαίες εταιρείες επειδή: α) εφαρμόζουν πολιτική ανοιχτών θυρών σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες, β) ενθαρρύνουν τη δημιουργία ομαδικών δραστηριοτήτων μέσα στην εργασία, γ) ενδυναμώνουν το προσωπικό για ανάληψη πρωτοβουλιών μέσα στα πλαίσια της εταιρείας και δ) εμπλέκουν άμεσα τους εργαζόμενους στις σχετικές διοικητικές διαδικασίες. Οι περισσότερες επιχειρήσεις που έχουν αυτή την ομαδικότητα φροντίζουν να την εκφράζουν με καθημερινά ή μηνιαία δελτία Τύπου, εφημερίδες ή άλλο έντυπο υλικό. Με τον τρόπο αυτό θεμελιώνουν μια γενικότερη, ενδοεταιρική

επικοινωνία, η οποία βγαίνει θετικά προς τα έξω σαν μια δυνατή, συνεκτική και συνεπής εταιρική εικόνα, με την οποία η επιχείρηση διεκδικεί δίκαια το αριστείο όχι μόνο για την κερδοφορία, αλλά και για άλλους παράγοντες.

Συνήθως, ο τρόπος που λειτουργεί η εταιρεία είναι μοναδικός, επειδή έχει εξελίξει ένα σύστημα τεχνικών για την εκτέλεση της εργασίας, το οποίο δίνει μια διαφορετική προσέγγιση στην ίδια την εργασία. Ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας της εταιρείας φαίνεται όχι μόνο στην ικανότητα προσέλκυσης και διατήρησης του ικανότερου και πιο ταλαντούχου ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και στη μεγιστοποίηση της απόδοσής του.

Η θετική απόδοση κάθε εργαζομένου αντικατοπτρίζει και την αντίστοιχη προσπάθεια της επιχείρησης να προσφέρει στον υπάλληλο ένα εργασιακό περιβάλλον ιδανικό για εργασία, δημιουργία και επιτυχία. Όταν υπεισέρχεται ένας παράγοντας, όπως η ικανοποίηση του εργαζομένου, η επιχείρηση αγωνίζεται συνεχώς για να κερδίσει την εμπιστοσύνη του, ενώ παράλληλα, ως εταιρεία επιδιώκει να παραμείνει ανταγωνιστική στο περιβάλλον της αγοράς με το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει.

Παρά το γεγονός των πολλών άμεσων και έμμεσων ωφελειών από τη συμμετοχή στο διαγωνισμό Best Place To Work, είναι χαρακτηριστικό το πολύ μικρό ποσοστό συμμετοχής σε σχέση με το σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα (πηγή: εφημερίδα ΤΑ ΝΕΑ, 22-5-2006). Μία στις τέσσερις επιχειρήσεις νίκησε στο διαγωνισμό σε σύνολο 61 επιχειρήσεων

που έλαβαν μέρος το 2006. Επίσης θα πρέπει να σημειωθεί ότι στην Ελλάδα το 99,55% των επιχειρήσεων είναι μικρού μεγέθους (έρευνα του EOMMEX). Συνεπώς, ακόμη και αν οι εταιρείες – νικητές μπορούν να λειτουργήσουν ως παραδείγματα προς μίμηση, οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν θα είναι σε θέση να εφαρμόσουν παρόμοιες πρακτικές λόγω του μικρού μεγέθους τους.

Μια άλλη εφαρμογή του Benchmarking στην ελληνική πραγματικότητα αφορά τα τμήματα Μάρκετινγκ και Πωλήσεων των επιχειρήσεων. Το τμήμα του μάρκετινγκ σε μια επιχείρηση ασχολείται με τον καθορισμό του τμήματος της αγοράς που θα στοχεύσει, με την επιλογή του κατάλληλου μείγματος προϊόντων και υπηρεσιών που θα παρέχονται σε αυτό το τμήμα της αγοράς, με τη διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής και με την επιλογή των καναλιών διάθεσης και των ενεργειών προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών. Από την πλευρά του το τμήμα των πωλήσεων, συνεργαζόμενο πάντα με το τμήμα μάρκετινγκ, ασχολείται με τη δημιουργία, διαχείριση και ανάπτυξη ενός πελατολογίου, μέσω της διαρκούς επικοινωνίας με τον πελάτη, της παροχής τεχνικής υποστήριξης και της διαχείρισης πιθανών προβλημάτων, προκειμένου να επιτευχθεί το ζητούμενο, δηλαδή η ικανοποίηση του πελάτη που αποτελεί την κινητήρια δύναμη των πωλήσεων.

Τα δύο αυτά τμήματα μιας επιχείρησης αποτελούν τους ακρογωνιαίους λίθους της, καθώς από τις επιδόσεις τους καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό η επίδοση ολόκληρης της επιχείρησης. Επιπλέον, μεγάλη είναι η συμβολή των τμημάτων αυτών στη διαμόρφωση της γενικότερης εικόνας που έχει όλη η αγορά για την

επιχείρηση. Στα πλαίσια αυτής της συνεχούς έκθεσής τους στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και δυναμικό περιβάλλον της αγοράς, οι υπεύθυνοι των τμημάτων αυτών επιδιώκουν να διαμορφώσουν τη βέλτιστη στρατηγική που θα τους παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα καθιερώσει την επιχείρησή τους σε ηγέτη του κλάδου της.

Απαραίτητο στοιχείο στην επίτευξη του στόχου τους αποτελεί η άριστη γνώση των χαρακτηριστικών της αγοράς και των άμεσων ανταγωνιστών τους, των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησής τους, και των αλληλεπιδράσεων μεταξύ του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντός της. Στην προσπάθεια συλλογής πληροφοριών μεγάλη είναι η συνεισφορά του δυναμικού των πωλητών, οι οποίοι αποτελούν το «πρόσωπο» της επιχείρησης έναντι των πελατών, και οι οποίοι μπορούν να αντλήσουν μέσω της επικοινωνίας τους με αυτούς πληθώρα πληροφοριών για τις κινήσεις του ανταγωνισμού. Σημαντική πηγή δεδομένων αποτελούν και οι προμηθευτές κάθε επιχείρησης, καθώς είναι λογικό να συνεργάζονται ταυτόχρονα και με τους άμεσους ανταγωνιστές της. Επιπλέον, οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ συνεργάζονται στενά με εταιρείες ερευνών αγοράς, των οποίων το αντικείμενο είναι ακριβώς η αναζήτηση και η ανάλυση των χαρακτηριστικών της αγοράς και των ιδιαίτερων τάσεων στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της διενέργειας ερευνών με ερωτηματολόγια, από τα οποία εξάγονται ποσοτικά δεδομένα, ή μέσω ομάδων συζητήσεων (panel tests) με χρήση οδηγών συζήτησης (μια μορφή ερωτηματολογίου), από τα οποία εξάγονται κατά κύριο λόγο ποιοτικά δεδομένα.

Η εξασφάλιση των ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων της αγοράς παρέχει στους μάνατζερ τη δυνατότητα να συγκρίνουν την επίδοση της επιχείρησής τους με τον ανταγωνισμό (σε όρους μεριδίων αγοράς, όγκου πωλήσεων, περιθωρίων κέρδους, τζίρου κλπ.), να εντοπίσουν τους πιο επιτυχημένους του κλάδου της επιχείρησης, να αναζητήσουν τους κρίσιμους παράγοντες που συμβάλουν σε αυτή την επιτυχία και τελικά να επανεξετάσουν τη δική τους στρατηγική, αποσκοπώντας κατά κύριο λόγο στη βραχυπρόθεσμη κάλυψη της διαφοράς και την αναρρίχησή τους στην κορυφή του κλάδου. Ουσιαστικά, το αντικείμενο ενασχόλησης των μάνατζερ του μάρκετινγκ, κατά πρώτο λόγο, αλλά και των πωλήσεων, είναι μια συνεχής προσπάθεια Benchmarking, με τη διαφορά ότι δεν γίνεται συνειδητά και επίσημα, οργανώνεται και διοικείται αποκλειστικά από το μάνατζερ, ο οποίος επιθυμεί να γνωρίζει την επίδοση των πολιτικών και στρατηγικών που ο ίδιος έχει επιλέξει, δεν στοχεύει μακροπρόθεσμα, λόγω της έντονης μεταβλητότητας της αγοράς και του έντονου ανταγωνισμού, προκειμένου να αναπτύξει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά λειτουργεί περισσότερο σαν ανακλαστική αντίδραση στις κινήσεις των ανταγωνιστών, και περιορίζεται συνήθως στις πρακτικές μόνο του κλάδου δραστηριοποίησης της επιχείρησης.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η εφαρμογή του Benchmarking ως εργαλείου διοίκησης στο εξωτερικό, σε αντίθεση με τη χώρα μας, έχει καθιερωθεί αρκετές δεκαετίες πριν. Αρκετές πολυεθνικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά συμπεριλαμβάνουν τις εγχώριες, κατά κύριο λόγο παραγωγικές, μονάδες τους στα έργα Benchmarking που αφορούν ολόκληρο

τον όμιλο παγκοσμίως. Ουσιαστικά, πρόκειται για μια ομάδα μονάδων, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές γεωγραφικά αγορές και οι οποίες αποτελούν τους συνεργάτες στα έργα Benchmarking που οργανώνονται κεντρικά για τη βελτίωση της επίδοσης των διαδικασιών και την επίτευξη των στόχων του ομίλου. Στην περίπτωση αυτή, οι μάνατζερ των εγχώριων μονάδων επιτελούν το έργο της συγκομιδής πληροφοριών και της μέτρησης των προκαθορισμένων δεικτών επίδοσης, τα οποία στη συνέχεια διαβιβάζουν στους μάνατζερ που έχουν την κεντρική εποπτεία του έργου για ολόκληρο τον όμιλο. Αυτοί είναι που αναλύουν τα αποτελέσματα, ανιχνεύουν αποκλίσεις και προβλήματα, θέτουν στόχους και διαμορφώνουν τα σχέδια δράσης για κάθε μονάδα ξεχωριστά. Τις κατευθύνσεις αυτές, στη συνέχεια, οι εγχώριοι μάνατζερ καλούνται να τις εκτελέσουν μέσω της προσαρμογής τους στην πραγματικότητα της επιχείρησής τους και της θέσπισης νέων εσωτερικών στόχων και σχεδίων δράσης για την επίτευξή τους.

Πιο συνειδητές και επίσημες εφαρμογές του Benchmarking συναντάμε στο δημόσιο τομέα, όπου υπάρχει συνεργασία με εταιρείες μελετών για την υλοποίηση προγραμμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ένα από αυτά τα προγράμματα είναι το 'INTERREG III', το οποίο σχετίζεται με διάφορα θέματα που αποσκοπούν στην Περιφερειακή Ανάπτυξη και την Αμοιβαία Συνεργασία των Περιφερειών που συμμετέχουν σε αυτό. Ένα από τα πλέον σύγχρονα θέματα που διερευνώνται και το οποίο μπορεί να αποτελέσει αρωγό της ανάπτυξης των περιφερειών είναι αυτό της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Πρόκειται για ένα έργο Benchmarking, στο οποίο συμμετέχουν περιφέρειες από διάφορες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (μεταξύ των οποίων και η Ανατολική Αττική), και το οποίο αποσκοπεί στη συγκριτική αξιολόγηση των περιφερειών σε δύο άξονες: στην ετοιμότητά τους και στην επίδοσή τους στην εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Στα πλαίσια του έργου αυτού αναλύεται η υπάρχουσα κατάσταση στις περιφέρειες, εντοπίζονται οι βέλτιστες πρακτικές και καθορίζονται τα κριτήρια αξιολόγησης βάσει των οποίων σχηματίζεται ένα ερωτηματολόγιο αυτό-αξιολόγησης, το οποίο καλούνται να απαντήσουν οι συμμετέχοντες. Στη συνέχεια γίνεται βαθμολόγηση των απαντήσεων βάσει της οποίας γίνεται η τοποθέτηση των περιφερειών στα τεταρτημόρια ενός δισδιάστατου συστήματος αξόνων ετοιμότητας – επίδοσης. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων και τη θέση που καταλαμβάνει κάθε περιφέρεια στο σύστημα αξόνων ανιχνεύονται τα χάσματα μεταξύ τους και καθορίζονται τόσο τα περιφερειακά σχέδια δράσης, όσο και τα κεντρικά πιλοτικά πλαίσια ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, που είναι ο απώτερος σκοπός του προγράμματος.

Τα κριτήρια αξιολόγησης που αφορούν την ετοιμότητα των περιφερειών για την εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι:

1. η πολιτειακή ηγεσία και δικαιοδοσία, που καθορίζουν το θεσμικό ρόλο της περιφέρειας στην εφαρμογή πρωτοβουλιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και την παρούσα ανάμειξή της σε παρόμοιες προσπάθειες.

2. η πρόσβαση στην τεχνολογία και οι υποδομές, σε όρους επάρκειας πληροφοριακών συστημάτων και συνεχούς βελτίωσης των υποδομών, προκειμένου να υιοθετηθούν και εφαρμοστούν πρωτοβουλίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.
3. η αλλαγή των διαδικασιών, σε όρους ευκολίας υλοποίησης αλλαγών που απαιτούνται, ώστε να γίνει μετάβαση προς την ηλεκτρονική εξυπηρέτηση του κοινού (πολιτών και επιχειρήσεων) και άλλων οργανισμών, καθώς και ικανότητας της περιφέρειας να υιοθετεί και να προσαρμόζεται εύκολα στις αλλαγές.
4. η εκπαίδευση και οι ικανότητες των δημοσίων υπαλλήλων, που θα είναι αυτοί που θα αξιοποιήσουν την ηλεκτρονική διακυβέρνηση για να εξυπηρετήσουν καλύτερα τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.
5. η πολιτική και το όραμα διακυβέρνησης της περιφέρειας, σε όρους υιοθέτησης παρόμοιων πρωτοβουλιών. Με άλλα λόγια, η δέσμευση τόσο των στελεχών που αποφασίζουν, όσο και του προσωπικού όλων των βαθμίδων στην εφαρμογή παρόμοιων σχεδίων στην πράξη.
6. ο προσανατολισμός στον πελάτη, σε όρους διαμόρφωσης ενός έργου που θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες των χρηστών του, ανεξάρτητα από το αν είναι πολίτες, επιχειρήσεις ή οργανισμοί.

Τα κριτήρια που αφορούν και μετρούν την επίδοση της περιφέρειας στην παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών σε κάθε ομάδα πελατών ξεχωριστά, δηλαδή τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς είναι:

1. η ωριμότητα των περιφερειών, δηλαδή το πραγματικό επίπεδο ωριμότητας της περιφέρειας στην παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών σε πολίτες, επιχειρήσεις και άλλους οργανισμούς, σε σύγκριση με άλλες παρόμοιες περιφέρειες της χώρας τους.
2. ο αριθμός των βασικών δημόσιων υπηρεσιών που είναι διαθέσιμες on-line, καθώς και το επίπεδο επιτήδευσής τους.
3. η αποδοχή των ηλεκτρονικών υπηρεσιών από τους χρήστες, σε όρους πραγματικής χρήσης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών που παρέχονται σε κάθε ομάδα χρηστών, ώστε να μετρηθεί η πραγματική αποτελεσματικότητα και χρησιμότητά τους. Επιπλέον, λαμβάνονται υπόψη η πραγματική γνώση των πολιτών για την ύπαρξη αυτών των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και η παροχή κινήτρων για τη χρησιμοποίησή τους.
4. η επίδραση και η δημόσια αξία των παρεχόμενων ηλεκτρονικών υπηρεσιών, σε όρους ικανοποίησης της κάθε ομάδας χρηστών από την αντίστοιχη υπηρεσία.
5. η ηλεκτρονική δημοκρατία, σε όρους καταγραφής του κατά πόσο οι αντίστοιχες περιφέρειες έχουν κάνει την πληροφορία διαθέσιμη on-line και έχουν διευκολύνει την επικοινωνία των χρηστών μέσω του Διαδικτύου και άλλων ψηφιακών καναλιών, καθιστώντας με αυτό τον τρόπο τη συμμετοχή στη διακυβέρνηση πιο αποτελεσματική και διαφανή.

Το ερωτηματολόγιο αυτό-αξιολόγησης που προκύπτει από τα κριτήρια αξιολόγησης, συνεπικουρούμενο από το δισδιάστατο σύστημα αξόνων, παρέχει στις περιφέρειες ένα εργαλείο εντοπισμού της ανταγωνιστικής θέσης τους σε σχέση με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και του δυναμικού τους στην παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών στους πολίτες, τις επιχειρήσεις και τους άλλους οργανισμούς.

Από τα αποτελέσματα των απαντήσεων οι περιφέρειες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε:

1. *Ηγέτες*. Πρόκειται για τις περιφέρειες με την υψηλότερη βαθμολογία, οι οποίες διαθέτουν πολύ καλές υποδομές τεχνολογίας και παρέχουν πλήθος ηλεκτρονικών εφαρμογών.
2. *Ώψιμους αποδέκτες*. Είναι οι περιφέρειες που είναι εφοδιασμένες με τους απαραίτητους τεχνολογικούς πόρους και υποδομές, αλλά παρουσιάζουν υστέρηση στην μετατροπή των off-line διαδικασιών σε ηλεκτρονικές. Οι περιφέρειες αυτές έχουν τη δυνατότητα να μετατραπούν σε ηγέτες, δεδομένου ότι μπορούν να υιοθετήσουν τη λύση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και υποθέτοντας ότι δεν υπάρχουν σημαντικά εμπόδια στην εφαρμογή της.
3. *Πρώιμους αποδέκτες*. Πρόκειται για τις περιφέρειες που στερούνται συστήματα τελευταίας τεχνολογίας, αλλά προσπαθούν να αναπτύξουν από μόνοι τους κάποιες ηλεκτρονικές εφαρμογές. Τέτοιες προσπάθειες είναι τμηματικές και ξεκινούν κατά κύριο λόγο από άτομα παρά από κεντρικά σχεδιασμένες διεργασίες. Ωστόσο μπορεί να αποδειχθούν

εξαιρετικές δεδομένων των περιορισμένων διαθέσιμων πόρων. Οι περιφέρειες αυτές καλούνται πρώιμοι αποδέκτες, επειδή, παρά τη φιλοδοξία τους, εισέρχονται στο χώρο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης χωρίς να διαθέτουν τα κατάλληλα «όπλα».

4. *Ακόλουθους*. Είναι οι περιφέρειες οι οποίες ούτε έτοιμες είναι να εισάγουν πρακτικές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, λόγω της έλλειψης της απαραίτητης τεχνολογικής υποδομής, αλλά και ούτε έχουν προσπαθήσει να εξερευνήσουν τις δυνατότητες που παρέχει η τεχνολογία για να διευκολύνουν τις αλληλεπιδράσεις και τις συναλλαγές με τους «πελάτες» και τους «προμηθευτές» τους.

Μέσα από την κατανόηση της πραγματικής τους κατάστασης αναφορικά με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, οι περιφέρειες έχουν τη δυνατότητα να διαμορφώσουν ρεαλιστικά και χρήσιμα σχέδια δράσης, προκειμένου όχι μόνο να βελτιώσουν την ποιότητα και το εύρος των ηλεκτρονικών υπηρεσιών που παρέχουν στους πολίτες και τις επιχειρήσεις, αλλά και να προωθήσουν την ηλεκτρονική συνεργασία μεταξύ των οργανισμών σε περιφερειακό (ή / και εθνικό) επίπεδο.

Μια άλλη περίπτωση εφαρμογής του Benchmarking στο δημόσιο τομέα ως στρατηγικού συστήματος διοίκησης συναντάται στη χρησιμοποίησή του από τις ηγεσίες των υπουργείων μεμονωμένα, αλλά και συνολικά από την εκάστοτε κυβέρνηση. Η χώρα μας στα πλαίσια της συμμετοχής της στην Ευρωπαϊκή Ένωση ουσιαστικά συμμετέχει σε πληθώρα έργων Benchmarking, τα οποία

οργανώνονται και διαχειρίζονται από τις Επιτροπές της Ένωσης και στα οποία οι υπόλοιπες χώρες - μέλη αποτελούν τους συνεργάτες της. Η Ελλάδα αξιολογεί την επίδοσή των επιλεγμένων στρατηγικών της σε διάφορους τομείς, όπως την οικονομία, τον τουρισμό, τον πολιτισμό, το περιβάλλον, κλπ., συγκρίνοντας συγκεκριμένους επιμέρους δείκτες επίδοσης με αυτούς των υπόλοιπων χωρών – μελών. Από τη σύγκριση αυτή προκύπτουν οι αποκλίσεις στην επίδοση μεταξύ των χωρών. Βέβαια, εξαιτίας της ύπαρξης χωρών πολλών ταχυτήτων και των πραγματικών δυνατοτήτων της Ελλάδας, επιλογή της εκάστοτε ελληνικής κυβέρνησης έχει αποτελέσει η εστίαση στην απόκλιση από το μέσο όρο και όχι από τον καλύτερο. Από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης καθορίζονται συνολικά οι στόχοι της Ένωσης και διαμορφώνονται οι οδηγίες που αποτελούν τις συμβατικές υποχρεώσεις των μελών. Η ελληνική κυβέρνηση βάσει των οδηγιών και των στόχων που έχουν τεθεί από την Ένωση διαμορφώνει σχέδια δράσης και στρατηγικές προκειμένου να βελτιώσει τις επιδόσεις της και να επιτύχει τους στόχους της Ένωσης, διότι με αυτό τον τρόπο μπορεί να εξασφαλίσει την επίτευξη και των εσωτερικών της στόχων, δηλαδή τη βελτίωση σε όλους τους τομείς.

Κεφάλαιο 7 – Συμπεράσματα

Η έκταση της εφαρμογής του Benchmarking στο διεθνή χώρο είναι ευρεία, καθώς αποτελεί ένα δημοφιλές και αποδοτικό εργαλείο διοίκησης χρησιμοποιούμενο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με την πάροδο των χρόνων, οι διαδικασίες στις οποίες εφαρμόζεται το Benchmarking έχουν αυξηθεί. Πολλές επιχειρήσεις έχουν εντυπωσιαστεί από αυτό το εργαλείο, εξαιτίας της συνεχούς βελτίωσης που επιτυγχάνεται και η οποία αποτελεί βασικό συστατικό της λειτουργίας του. Επιπλέον, μέσω των προγραμμάτων Benchmarking οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν μείωση του κόστους των διαδικασιών, ενώ επιπλέον το Benchmarking παίζει και ρόλο υποστηρικτικό στη διαμόρφωση του προϋπολογισμού, στο στρατηγικό σχεδιασμό και γενικότερα τη διαχείριση του κεφαλαίου.

Η καθιέρωση του Benchmarking ως εργαλείου διοίκησης πραγματοποιήθηκε στις αρχές της δεκαετίας του '80 στις ΗΠΑ, με την επιτυχία της εφαρμογής του από την εταιρεία Xerox, και στη συνέχεια εξελίχθηκε σε βασικό εργαλείο βελτίωσης της επίδοσης πολλών μεγάλων εταιρειών παγκοσμίως. Παρά την εξάπλωσή του στο διεθνή στίβο, η απήχυσή του στην ελληνική πραγματικότητα είναι μικρή. Η περιορισμένη εφαρμογή του από ιδιωτικές επιχειρήσεις αποτελεί μια ιδιαίτερα αρνητική ένδειξη, καθώς συνήθως αυτές είναι που πρωτοπορούν και υιοθετούν καινοτόμα συστήματα διοίκησης. Αντίθετα, στο δημόσιο τομέα και

στα πλαίσια συμμετοχής της Ελλάδας σε προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης εφαρμόζονται οργανωμένα έργα Benchmarking, γεγονός που αποδεικνύει τη στροφή των δημόσιων οργανισμών προς υιοθέτηση καινοτόμων συστημάτων διοίκησης. Αυτή είναι μια θετική εξέλιξη για τους δημόσιους οργανισμούς προκειμένου να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα που διαμορφώνονται με τις επιταγές της Ένωσης για απελευθέρωση των αγορών.

Η έλλειψη αποδοχής του Benchmarking από την πλειοψηφία των ιδιωτικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, οφείλεται στην ίδια την υπόστασή τους, δεδομένου ότι το 99,5 % των επιχειρήσεων (βάσει έρευνας του EOMMEX) είναι μικρομεσαίου μεγέθους. Κατά συνέπεια, και αν ακόμη υπήρχε η διάθεση να εξεταστούν βέλτιστες πρακτικές από καταξιωμένες επιχειρήσεις, να αναλυθούν, να προσαρμοστούν και να υιοθετηθούν από μια μικρομεσαίου μεγέθους επιχείρηση, θα ήταν τρομερά δύσκολο σαν εγχείρημα λόγω των αγκυλώσεων που συναντώνται σε τέτοιες εταιρείες. Οι επιχειρήσεις αυτές αντιμετωπίζουν συνήθως διάφορα ουσιώδη προβλήματα, όπως προσωποκεντρική ηγεσία, ανεπάρκεια τεχνολογικών υποδομών και πληροφοριακών συστημάτων, ανυπαρξία μηχανισμών αναγνώρισης νέων στρατηγικών, παρωχημένη νοοτροπία και κουλτούρα κλπ..

Ακόμη και στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν κάποια έργα Benchmarking παρατηρούνται σημαντικά προβλήματα, όπως η έλλειψη οργανωμένου τμήματος που να ασχολείται αποκλειστικά, συνειδητά και επίσημα με το Benchmarking, η έλλειψη ενεργής συμμετοχής της ανώτατης διοίκησης, η

οποία θα συμβάλει και στη διασύνδεση των έργων βελτίωσης με την εταιρική στρατηγική. Επιπλέον, η οργάνωση και η διαχείριση των προγραμμάτων Benchmarking αποτελεί συνήθως αποκλειστική αρμοδιότητα ανώτερων και όχι ανώτατων στελεχών, οι οποίοι επιθυμούν να γνωρίζουν την προσωπική τους επίδοση στην επιλογή των στρατηγικών και των σχεδίων δράσης που έχουν καταρτίσει, χωρίς να υπάρχει διάχυση των πληροφοριών και των αποτελεσμάτων σε όλες τις βαθμίδες της επιχείρησης. Η σπασμωδική αντίδραση στις κινήσεις των ανταγωνιστών ή ακόμα και η στείρα αντιγραφή τους, μπορεί να οδηγήσουν μόνο σε πρόσκαιρη απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και δε συνάδουν με την προσπάθεια κατανόησης της μεταβλητότητας της αγοράς, της έντασης του ανταγωνισμού και της επίτευξης μακροπρόθεσμων στόχων. Επιπλέον, ο περιορισμός της έρευνας των βέλτιστων πρακτικών στον κλάδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης και η εστίαση στην εγχώρια αγορά αποτελούν τροχοπέδη στην ορθή εφαρμογή του Benchmarking.

Σύμφωνα με έρευνα του ΣΕΒ και της ICAP (πηγή: www.flash.gr) επιδείνωση της ανταγωνιστικότητάς της εμφάνισε το 2005 η ελληνική μεταποίηση, καθώς κλήθηκε να αντιμετωπίσει την αύξηση της τιμής του πετρελαίου και την ισχυρή ισοτιμία του ευρώ έναντι του δολαρίου.

Από τις λογιστικές καταστάσεις του 2005, που έχουν δει το φως της δημοσιότητας, προκύπτουν τα εξής προσωρινά συμπεράσματα:

1. Στη μεταποίηση, εάν εξαιρεθεί ο κλάδος της διύλισης πετρελαίου, υπήρξε στασιμότητα πωλήσεων και μεικτών κερδών, ενώ τα καθαρά κέρδη εμφανίζουν μικρή αύξηση (γύρω στο 5%) που οφείλεται όμως σε εξωλειουργικούς παράγοντες. Αν συμπεριληφθεί και ο άκρως κερδοφόρος κλάδος πετρελαίου, τότε τα κέρδη της ελληνικής μεταποίησης εμφανίζονται αυξημένα κατά 18,56%.
2. Στην ενέργεια - ύδρευση υπήρξε, λόγω των οικονομικών αποτελεσμάτων της ΔΕΗ, ασθενής αύξηση στις πωλήσεις και σημαντική επιδείνωση της κερδοφορίας που μπορεί να αποδοθεί στην αύξηση της τιμής των καυσίμων.
3. Στον κατασκευαστικό τομέα καταγράφεται σημαντική κάμψη στον κύκλο εργασιών και την κερδοφορία.

Σύμφωνα με την έρευνα, η ελληνική μεταποίηση αντιμετωπίζει ισχυρό ανταγωνισμό στις διεθνείς αγορές. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι τιμές των προϊόντων που εξάγει η ελληνική βιομηχανία, με εξαίρεση τα καύσιμα, παρέμειναν σχεδόν στάσιμες.

Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι το Benchmarking μπορεί να αποτελέσει το κατάλληλο εργαλείο για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας, μέσω της αναζήτησης των βέλτιστων πρακτικών, όχι μόνο εντός αλλά κυρίως εκτός των συνόρων, και της προσαρμογής και υιοθέτησής τους στην ελληνική πραγματικότητα.

Ιδιαίτερα σημαντική κρίνεται η ενεργοποίηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, που όπως αναφέρθηκε αποτελούν την πλειοψηφία των εταιρειών στην Ελλάδα, στην καθιέρωση οργανωμένων συστημάτων Benchmarking, τα οποία θα τους δώσουν ώθηση για τη μακροπρόθεσμη βελτίωσή τους σε κρίσιμους τομείς, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη και αύξηση του κύκλου εργασιών τους. Μέσω της προσπάθειας αυτής μπορεί να επιτευχθεί αύξηση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας, αύξηση των εξαγωγών, μείωση του ελληνικού ισοζυγίου εξωτερικού εμπορίου και κατά συνέπεια σταθεροποίηση της ελληνικής οικονομίας, ένα στοιχείο που είναι ζητούμενο στα πλαίσια της συμμετοχής της Ελλάδας στην Ευρωζώνη. Κατά συνέπεια η εφαρμογή του Benchmarking αποτελεί στρατηγικής σημασίας συστατικό στην ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Γεωργόπουλος Νίκος Β., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένου 2002.

Δερβιτσιώτης Κώστας Ν., “Benchmarking and Business Paradigm Shifts”, Total Quality Management, Vol. 11, No 4, 5 & 6, 2000.

Μποχώρης Γεώργιος, Από τις παραδόσεις και τις σημειώσεις του Καθηγητή στα πλαίσια του μαθήματος επιλογής «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, κατά το έτος 2001.

Παπαδάκης Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία, Μπένου, Αθήνα 1999.

Τερζίδης Κώστας, Συγκριτική Διοίκηση: Benchmarking, Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική, 2000.

Ξένα

Ahmed Pervaiz K., Rafiq Mohammed, “Integrated benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis”, Benchmarking: An International Journal, Vol. 5, No. 3, 1998.

Allio Paul R., Allio Michael K., “Benchmarking: a management tool for performance improvement”, WATER Engineering and Management, Vol. 141, No. 5, 1994.

AMICE: "Open System Architecture for Computer Integrated Manufacturing", Research Reports of ESPRIT Consortium AMICE (Eds), Project 688, Vol. 1, Springer-Verlag, Berlin, 1989.

Anderson-Miles Eleanor, "Benchmarking in healthcare organizations: an introduction", Healthcare Financial Management, Vol. 48, No. 9, 1994.

Asher Mike, Managing quality in the service sector, London, Kogan Page, 1996.

Beadle I., Searstone K., "An investigation into the use of benchmarking within quality programmes", in Gopal K. Kanji (Ed), Total Quality Management: Proceedings of the First World Congress, London, Chapman & Hall, 1995.

Biesada Alexandra, "Benchmarking", Financial World, 17 September, 1991.

Bogan Christofer E., English Michael J., Benchmarking for Best Practices: Winning through Innovative Adaptation, New York, McGraw-Hill, 1994.

Booth D., "Benchmarking – the essential phase of preparation", in Gopal K. Kanji (Ed), Total Quality Management: Proceedings of the First World Congress, London, Chapman & Hall.

Brown Steve, Lamming Richard, Bessant John, Jones Peter, Strategic Operations Management, Oxford, Butterworth-Heinemann, 2000.

Browne J., Bradley P., "Business Process Reengineering – A study of the software tools currently available", Proceedings of the CIMDEV Workshop on Modeling Manufacturing Systems, University Bordeaux, 1994.

Bruder Kenneth A. Jr., Gray Edward M., "Public-sector benchmarking: a practical approach", Public Management, Vol. 76, No. 9, 1994.

Bryan Lowell L., Fraser Jane, Rall Wilhelm, Race for the World: Strategies to Build a Great Global Firm, Harvard Business School Press, 1999.

Camp Robert C., "Benchmarking: the search for best practices that lead to superior performance. Part I. A definition", Quality Progress, January, 1989a.

Camp Robert C., "Benchmarking: the search for best practices that lead to superior performance. Part II. Key process steps", Quality Progress, February, 1989b.

Camp Robert C., "Benchmarking: the search for best practices that lead to superior performance. Part III. Why benchmark?", Quality Progress, March, 1989c.

Camp Robert C., Benchmarking: The search for Industry Best Practices that Lead To Superior Performance, ASQ Quality Resources, 1989d.

Chang MuChiu, "Sun Tzu and sustainable competitive advantage", Engineering Management Conference, Proceedings 2004, IEEE International, Vol. 1, 2004.

Child John, Organization: A guide to problems and practice, SAGE Publications, 1994.

Cornils Boy, Hermann Wolfgang A., Work-Bench. A Comprehensive Handbook. Applications. Developments, Ed Wiley, 2000.

Cox Wolfram Julie R., Mann Leon, Samson Danny, "Benchmarking as a mixed metaphor: disentangling assumptions of competition and collaboration", Journal of Management Studies, Vol. 34, No. 2, 1997.

Dattakumar R., Jagadeesh R., "A review of literature on benchmarking", Benchmarking: An International Journal, Vol. 10, No. 3, 2003, pp. 176 – 209.

Davenport Thomas H., Short James E., "The new Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign", Management of Technology and Information - Sloan Management Review, Vol. 31, No. 4, Summer, 1990.

David Fred R., Strategic Management: concepts, New Jersey, Prentice Hall, 2001.

Fitz-enz Jac, "How to make benchmarking work for you", HRMagazine, December, Vol. 38, No. 12, 1993.

Fitzpatrick Michael, Huczynski Andrzej, "Applying the benchmarking approach to absence control", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 11, No. 5, 1990.

Fong Sik Wah, Cheng Eddie W.L., Ho Danny C.K., "Benchmarking: a general reading for management practitioners", Management Decision, Vol 36, No. 6, 1998.

Freytag Per V., Hollensen Svend, "The process of benchmarking, benchlearning and benchaction", The TQM Magazine, Vol. 13, No. 1, 2001.

Ghoshal Sumantra, Process Reengineering, Organizational Change and Performance Improvement (INSEAD Global Management Series), McGraw-Hill, 1999.

Grant Robert M., Contemporary Strategy Analysis: concepts, techniques, applications, Malden, MA, Blackwell Publishers Ltd, 2001.

Gunasekaran Angappa, Patel Chaitali, Tirtiroglu Ercan, "Performance measures and metrics in a supply chain environment", International Journal of Operations & Production Management, Vol 21, No. 1/2, 2001.

Haksever Cengiz, Render Barry, Russell Roberta S., Murdick Robert G., Service Management and Operations, New Jersey, Prentice Hall, 2000.

Hickman Linda, "Technology and Business Process Redesign: Identifying Opportunities for Competitive Advantage", Software assistance for business re-engineering, John Wiley and Sons Ltd, 1994.

Hitt Michael A., Ireland Duane R., Hoskisson Robert E., Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Cases, West Publishing Company, 1995.

Johnson Gerry, Scholes Kevan, Exploring Corporate Strategy, London, Prentice Hall Europe, 1999.

Kotler Philip, Marketing Management: The Millennium edition, New Jersey, Prentice Hall, 2000.

Kyro Paula, "Revising the concept and forms of benchmarking", Benchmarking: An International Journal, Vol 10, No. 3, 2003.

Langowitz Nan S., Rao Ashok, "Effective Benchmarking: learning from the host's viewpoint", Benchmarking: An International Journal, Vol. 2, No. 2, 1995, pp. 55 – 63.

Lema N. M. Lema, Price A. D. F., "Benchmarking: performance improvement toward competitive advantage", Journal of Management in Engineering, Vol. 11, No. 1, 1995.

Levitt Theodore, The Globalization of Markets, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Harvard Business Review, 1983.

Longmire Laura, The Benchmarking Management Guide, American Productivity & Quality Center, Oregon, Productivity Press, 1993.

Lynch Richard, Corporate Strategy, London, Pitman Publishing, 1997.

Mann Leon, Samson Danny, Dow Douglas, "A field experiment on the effects of benchmarking, and goal setting on company sales performance", Journal of Management, Vol. 24, No. 1, 1998.

Mitchell M., "Preparing for benchmarking: an effective benchmarking strategy", in Gopal K. Kanji (Ed), Total Quality Management: Proceedings of the First World Congress, London, Chapman & Hall, 1995.

Mittelstaedt Robert, "Benchmarking: how to learn from best-in-class practices", National Productivity Review, Vol. 11, No. 3, 1992.

Naisbitt John, Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives, New York, Warner Books, 1982.

Naisbitt John, The Global Paradox, New York, Avon Books, 1995.

Nelson Bruce, "Improving cash flow through benchmarking", Healthcare Financial Management, Vol. 48, No. 9, 1994.

OECD, "Industrial competitiveness: benchmarking business environments in the global economy", Organization for Economic Cooperation and Development, 1997.

Olian Judy D., Durham Cathy C., Kristof Amy L., Brown Kenneth G., Pierce Richard M., Kunder Linda, "Designing management training and development

for competitive advantage: lessons for the best”, Human Resource Planning, Vol. 21, No. 1, 1998.

Peters Thomas J., Waterman Robert H., In search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, New York, HarperCollins Publishers, 2004.

Pilcher Terry, “Company benchmarking as a tool to aid competitiveness”, The TQM Magazine, Vol. 11, No. 1, 1999, pp. 49 – 53.

Porter Michael, The Competitive Advantage of Nations, New York, Free Press, 1990.

Ries Al & Trout Jack, Marketing Warfare, New York, McGraw-Hill, 1997.

Rolstadas Asbjorn, Benchmarking - Theory and Practice, Chapman & Hall, 1995.

Rugman Alan M., Research in Global Strategic Management: Multinational Location Strategy, JAI Press, 1998.

Stacey Ralph D., Strategic Management and Organizational Dynamics, London, Pitman Publishing, 1996.

Vaziri Kevin H., “Using competitive benchmarking to set goals”, Quality Progress, Vol. 25, No. 10, 1992.

Watson Gregory H., The Benchmarking Workbook. Adapting Best Practices for Performance Improvement, Productivity Press, 1992.

Watson Gregory H., Strategic Benchmarking. How to Rate your Company's Performance against the World's Best, New York et al, John Wiley and Sons, 1993.

Watson Gregory H., “How process benchmarking supports corporate strategy”, Planning Review, January/February, 1993.

Webster Frederick E., Wind Yoram, Organizational buying behavior, New Jersey, Prentice Hall, 1972.

Zairi Mohamed, Whymark John, “The transfer of best practices: how to build a culture of benchmarking and continuous learning – part 1”, Benchmarking: An International Journal, Vol. 7, No. 1, 2000.

Zairi Mohamed, Benchmarking for best practice: continuous learning through sustainable innovation, Butterworth-Heinemann, 1996.

Zairi Mohamed, Effective Benchmarking: Learning from the best, London et al, Chapman & Hall, 1996.

Χρήσιμες διευθύνσεις Διαδικτύου

www.aboutbenchmarking.com

www.apqc.org

www.benchmarking.co.uk

www.benchnet.com

www.bestpractices.org

www.businessfinancemag.com

www.cybersure.com

www.dti.gov.uk

www.efqm.org

www.emeraldinsight.com

www.eommex.gr

www.fgi.org.gr

www.flash.gr

www.globalbestpractices.com

www.icap.gr

www.ipa.fraunhofer.de

www.kpmg.com

www.pwcglobal.com

www.tanea.gr

www.ti.com

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Παράρτημα Ι

Τα κριτήρια του Μοντέλου Τελειότητας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διαχείριση της Ποιότητας

ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΥΠΟ-ΚΡΙΤΗΡΙΑ
1 Ηγεσία	<p>α Οι ηγέτες αναπτύσσουν την αποστολή, το όραμα και τις αξίες και έχουν το ρόλο των προτύπων μιας κουλτούρας τελειότητας</p> <p>β Οι ηγέτες εμπλέκονται προσωπικά στη διασφάλιση της ανάπτυξης, της εφαρμογής και της συνεχούς βελτίωσης του συστήματος διοίκησης του οργανισμού</p> <p>γ Οι ηγέτες εμπλέκονται σε θέματα που αφορούν πελάτες, συνεργάτες και εκπροσώπους της κοινότητας</p> <p>δ Οι ηγέτες παρακινούν, υποστηρίζουν και αναγνωρίζουν τους ανθρώπους του οργανισμού</p>
2 Πολιτικές και στρατηγική	<p>α Οι πολιτικές και η στρατηγική βασίζονται στις υπάρχουσες και τις μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες των μετόχων</p> <p>β Οι πολιτικές και η στρατηγική βασίζονται σε πληροφορίες από τη μέτρηση της επίδοσης, την έρευνα, τη μάθηση και τη δημιουργικότητα σχετιζόμενων ενεργειών</p> <p>γ Οι πολιτικές και η στρατηγική αναπτύσσονται, επανεξετάζονται και εκσυγχρονίζονται</p> <p>δ Οι πολιτικές και η στρατηγική αναπτύσσονται μέσω ενός πλαισίου κύριων διαδικασιών</p> <p>ε Οι πολιτικές και η στρατηγική γνωστοποιούνται και εφαρμόζονται</p>
3 Ανθρώπινο δυναμικό	<p>α Οι άνθρωποι πόροι σχεδιάζονται, διοικούνται και βελτιώνονται</p> <p>β Η γνώση και οι ικανότητες των ανθρώπων αναγνωρίζονται, αναπτύσσονται και υποστηρίζονται</p> <p>γ Οι άνθρωποι συμμετέχουν και ενδυναμώνονται (empowered)</p> <p>δ Οι άνθρωποι και ο οργανισμός συνεργάζονται</p> <p>ε Οι άνθρωποι ανταμείβονται, αναγνωρίζεται η προσπάθειά τους και φροντίζονται από τον οργανισμό</p>
4 Συνεργασίες και πόροι	<p>α Διαχείριση των εξωτερικών συνεργασιών</p> <p>β Διαχείριση των οικονομικών</p> <p>γ Διαχείριση των κτιρίων, του εξοπλισμού και των υλικών</p> <p>δ Διαχείριση της τεχνολογίας</p> <p>ε Διαχείριση της πληροφορίας και της γνώσης</p>
5 Διαδικασίες	<p>α Οι διαδικασίες σχεδιάζονται και διαχειρίζονται συστηματικά</p> <p>β Οι διαδικασίες βελτιώνονται, όπως απαιτείται, χρησιμοποιώντας την καινοτομία προκειμένου να ικανοποιηθούν πλήρως και να δημιουργηθεί αυξανόμενη αξία για τους πελάτες και άλλους μετόχους</p> <p>γ Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σχεδιάζονται και αναπτύσσονται βασισμένα στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών</p> <p>δ Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παράγονται, παραδίδονται και υποστηρίζονται τεχνικά</p> <p>ε Διαχείριση και εξύψωση των σχέσεων με τους πελάτες</p>
6 Αποτελέσματα πελατών	<p>α Μεγέθη αντίληψης</p> <p>β Δείκτες επίδοσης</p>
7 Αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού	<p>α Μεγέθη αντίληψης</p> <p>β Δείκτες επίδοσης</p>
8 Αποτελέσματα κοινότητας	<p>α Μεγέθη αντίληψης</p> <p>β Δείκτες επίδοσης</p>
9 Αποτελέσματα κύριας επίδοσης	<p>α Αποτελέσματα κύριας επίδοσης (lag-υστέρηση)</p> <p>β Δείκτες κύριας επίδοσης (lead-πρωτοπορία)</p>

Παράρτημα II

Ερωτηματολόγιο του Βρετανικού Υπουργείου Εμπορίου και Βιομηχανίας για την κατάλληλη προετοιμασία πριν από την έναρξη εφαρμογής της διαδικασίας του Benchmarking

	Πιο πολύ	Πολύ	Λίγο	Καθόλου
Οι διαδικασίες έχουν τεκμηριωθεί με μεγέθη για να κατανοούμε την επίδοση.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι εργαζόμενοι κατανοούν τις διαδικασίες που σχετίζονται με την εργασία τους.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι άμεσες αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες, οι πληροφορίες ή οι μελέτες σχετικά με αυτούς επηρεάζουν τις αποφάσεις για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τα προβλήματα επιλύονται από ομάδες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι εργαζόμενοι αποδεικνύουν, με λόγια και έργα, ότι καταλαβαίνουν την αποστολή, το όραμα και τις αξίες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τα ανώτερα στελέχη εγγυώνται και υποστηρίζουν ενεργά τα έργα βελτίωσης της ποιότητας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ο οργανισμός αποδεικνύει, με λόγια και έργα, ότι η συνεχής βελτίωση αποτελεί μέρος της κουλτούρας του.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η δέσμευση για αλλαγή ενσωματώνεται στα στρατηγικά σχέδια.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προσθέστε τις στήλες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πολλαπλασιάστε με το συντελεστή	x6=	x4=	x2=	0
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ΣΥΝΟΛΟ	<input type="text"/>			

Η απάντηση προκύπτει από το τελικό σκορ:
32 - 48 Έτοιμος για Benchmarking
16 - 31 Χρειάζεται κάποια προετοιμασία
0 - 15 Χρειάζεται κάποια βοήθεια