



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ & ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ



ΠΑΛΙΔΙΤΣΗΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ Α.Μ. 3418

Εισηγητής/Επιβλέπων καθηγητής: Ρομπογιαννάκης Ιωάννης

Copyright © ΠΙΛΙΛΙΤΣΗΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ, 2012

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved

Η έγκριση της εργασίας της πτυχιακής εργασίας έγινε από το τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης και δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή όλων των απόψεων των συγγραφέων εκ μέρους του τμήματος.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αυτή εξετάζει και αναλύει τον όρο συγκριτική αξιολόγηση και το που και πως χρησιμοποιείτε καθώς και τα αποτελέσματα που επιφέρει η συγκριτική αξιολόγηση που συμβάλουν την βελτιστοποίηση των πρακτικών και διαδικασιών της επιχείρησης .

Συγκριτική αξιολόγηση ή benchmarking είναι μια διαδικασία σύγκρισης της οργανωτικής δομής της παραγωγικής διαδικασίας και των διαδικασιών της συνολικής απόδοσης ενός οργανισμού, με τους οργανισμούς που έχουν άριστη πρακτική, με στόχο την επιδίωξη της επιχειρηματικής τελειότητάς του.

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: Τεχνική της Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking

- 1.1 Ορισμός και Είδη της Τεχνικής Συγκριτικής Αξιολόγησης
- 1.2 Τύποι Τεχνικής Συγκριτικής Αξιολόγησης
- 1.3 Στόχοι Τεχνικής Συγκριτικής Αξιολόγησης
- 1.4 Στάδια Τεχνικής Συγκριτικής Αξιολόγησης
- 1.5 Αποτελέσματα και Οφέλη Τεχνικής Συγκριτικής Αξιολόγησης
- 1.6 Κίνδυνοι Τεχνικής της Συγκριτικής Αξιολόγησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Εφαρμογή της Τεχνικής της Συγκριτικής Αξιολόγησης

- 2.1 Οργανισμοί – Επιχειρήσεις που Εφαρμόστηκε η Τεχνική της Συγκριτικής Αξιολόγησης
- 2.2 Οργανισμοί – Επιχειρήσεις που Μπορούν να Εφαρμόσουν την Τεχνική της Συγκριτικής Αξιολόγησης
- 2.3 Τμήματα που Εφαρμόζεται η Τεχνική της Συγκριτικής Αξιολόγησης
- 2.4 Χρόνος & Κόστος Εφαρμογής της Τεχνικής της Συγκριτικής Αξιολόγησης
- 2.5 Προϋποθέσεις Εφαρμογής της Τεχνικής της Συγκριτικής Αξιολόγησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Ερωματολόγιο – Ανάλυση

ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑ

Εισαγωγή

Έτσι όπως διαμορφώνονται οι διεθνείς συνθήκες, οι εθνικές οικονομίες αλλά και οι κοινωνίες, αναπτύσσουν μεταξύ τους σχέσεις αμοιβαίας εξάρτησης. Στην προσπάθειά τους να επιτύχουν συγκριτικούς βαθμούς απόδοσης, εφαρμόζουν ενιαίες ή συγκλίνουσες ειδικές ή συνολικές πολιτικές. Οι πολιτικές αυτές κρίνονται επιτυχημένες ή μη, ανάλογα με τα αποτελέσματα που επιφέρουν. Πολλές φορές τα αποτελέσματα δεν είναι αυτά που αναμένουν, λόγω των διαφορετικών θεμελιωδών κοινωνικών χαρακτηριστικών που διακρίνονται από χώρα σε χώρα. Βέβαια, αυτό δεν συμβαίνει μόνο σε επίπεδο χωρών, αλλά και επιχειρήσεων, μικρών ή μεγάλων. Οι περισσότερο αποδοτικές χώρες ή επιχειρήσεις εφαρμόζουν μοντέλα διευθέτησης προβλημάτων, τα οποία μετακυλείονται συνήθως στις λιγότερο αποδοτικές χώρες ή επιχειρήσεις, αλλά υπάρχουν και τομείς όπου η διαδικασία λαμβάνει αντίστροφη φορά. Ωστόσο, εκείνο που έχει σημασία είναι ο τρόπος που αναπτύσσεται ένας τύπος συμπεριφοράς, κατά τον οποίο ο καλύτερος «διδάσκει» τον χειρότερο.

Η τεχνική που περιγράφει και υλοποιεί τη διαδικασία αυτή της εκμάθησης, ονομάζεται Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking). Η τεχνική του Benchmarking εφαρμόζεται τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα της οικονομίας. Συγκρίνονται και αξιολογούνται πάσης φύσεως τομείς και κλάδοι. Όπως και κράτη όπως αναφέρθηκε παραπάνω, των οποίων η αξιολόγηση μπορεί να γίνεται επί της αποδοτικότητας πολιτικών ή συστημάτων που εφαρμόζουν.

Η εύρεση και ο προσδιορισμός του άριστου είναι μια πολύ δύσκολη διαδικασία. Συνήθως οι άριστες μέθοδοι σε μια παραγωγική διαδικασία (παραγωγή, κοστολόγηση, πωλήσεις κλπ.), που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις, προστατεύεται ως τεχνογνωσία και περιουσιακό στοιχείο και δεν είναι εύκολη η διασπορά ή η διαγραφή τους. Για το λόγο αυτό δεν αρκεί μόνο η θέληση από τον «χειρότερο», να μάθει από τον «άριστο», αλλά και η δηλωμένη επιθυμία του δεύτερου να μοιραστεί την επιτυχία του. Στην περίπτωση κατά την οποία δεν υπάρχει η διάθεση από την πλευρά του «καλύτερου» να προσφέρει, το έργο της ανεύρεσης της εταιρείας εκείνης που θα εφαρμόζει τις άριστες πρακτικές γίνεται αρκετά δύσκολο, αλλά και πάλι δεν είναι ακατόρθωτο. Όσο οι διαδικασίες της αλληλεξάρτησης πυκνώνουν, αναπτύσσοντας την επιχειρηματική συνείδηση και κουλτούρα, πως η συνεργασία είναι πολύ πιο αποδοτική από τον εξουθενωτικό ανταγωνισμό, οι γνώσεις σχετικά με τις «άριστες» επιχειρηματικές τεχνικές είναι αρκετά «ελεύθερες».

Κεφάλαιο 1^ο: Τεχνική της Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking

1.1 Ορισμός και Είδη της Συγκριτικής Αξιολόγησης

Η μέθοδος της συγκριτικής αξιολόγησης (Benchmarking) ορισμένων πεδίων, μεγεθών και οργανικών λειτουργικών συνόλων, είναι στην ουσία μια διαχειριστική τεχνική ανάπτυξης, η οποία εντοπίζει και αναλύει το άριστο ή βέλτιστο επίπεδο και κατόπιν το συσχετίζει με το συγκρινόμενο, προκειμένου να μετρήσει το διάστημα απόστασης. Η γνώση αυτού του διαστήματος διαφοράς (gap) είναι αναγκαία και χρήσιμη, γιατί βοηθά τους οργανισμούς (επιχειρήσεις, κράτη, πολιτικές, ιδρύματα κλπ.), να αναλάβουν την υλοποίηση συγκεκριμένων εφαρμογών, ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητά τους¹.

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας, έδωσε τον ακόλουθο ορισμό: με τον όρο benchmarking, γίνεται αντιληπτή μια συστηματική διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης της οργανωτικής δομής της παραγωγικής διαδικασίας και των διαδικασιών της συνολικής απόδοσης ενός οργανισμού, με τους οργανισμούς που έχουν την άριστη πρακτική σε παγκόσμια επίπεδο, με στόχο την επιδίωξη της επιχειρηματικής τελειότητάς του. Εξάλλου, το Αμερικανικό Κέντρο Παραγωγικότητας και Ποιότητας (American Productivity and Quality Center), θεωρεί ότι το benchmarking, είναι μια διαδικασία ανεύρεσης, εκμάθησης και υιοθέτησης από έναν οργανισμό, ο οποίος θέλει να βελτιώσει την απόδοσή του, πρακτικών και διαδικασιών που εφαρμόζει εκείνος που θεωρείται ο καλύτερος στον κόσμο².

Υπάρχουν δύο (2) βασικές κατηγορίες εφαρμογής:

1. Η σύγκριση μιας επιχείρησης με μία άλλη που παρουσιάζει εξαιρετικά αποτελέσματα στην γενική λειτουργία της ή σε συγκεκριμένους τομείς. Ο σκοπός αυτής της εφαρμογής είναι η υιοθέτηση πρακτικών ανάπτυξης σε συγκεκριμένους τομείς όπου η επιχείρηση μας υστερεί, π.χ. η διαχείριση

¹ Βλαδίκας Γ., Χουσουρίδης Μ. «Επιχειρησιακός Σχεδιασμός – Benchmarking», Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κεντρικής Μακεδονίας, 2006

² Αναπτυξιακή Σύμπραξη, «Μεθοδολογικός Οδηγός για την Εφαρμογή Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking – Πολιτικών Ισότητας Ευκαιριών Μεταξύ Ανδρών και Γυναικών στις Επιχειρήσεις», Αθήνα, 2005

αποθεμάτων, ανάπτυξη σχέσεων με πελάτες και προμηθευτές, διαχείριση κεφαλαίου και προσωπικού κ.α.

2. Η σύγκριση της απόδοσης με μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων σε συγκεκριμένους προκαθορισμένους δείκτες, που καθορίζουν τη γενική και ειδικότερη εικόνα της λειτουργίας και ανάπτυξης της επιχείρησης. Ο σκοπός της εφαρμογής αυτής είναι ο εντοπισμός και η επισήμανση των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης σε τομείς όπως³:

- Των χρηματοοικονομικών
- Της διοίκησης και διαχείρισης πόρων και προσωπικού
- Της στρατηγικής
- Της έρευνας και ανάπτυξης
- Της τεχνολογίας παραγωγής
- Των προϊόντων και του marketing
- Της ποιότητας και ικανοποίησης των πελατών
- Της αποθήκης
- Της αλυσίδας των προμηθειών.

1.2 Τύποι Τεχνικής Συγκριτικής Αξιολόγησης

Οι τύποι της τεχνικής της Συγκριτικής Αξιολόγησης είναι⁴:

1. Στρατηγικό Benchmarking ή Στρατηγική Ανάλυση της Ανταγωνιστικότητας

Αυτός ο τύπος benchmarking διαπερνά την παγκόσμια αγορά, αναζητώντας τις εταιρείες που εφαρμόζουν τις άριστες πρακτικές. Εφαρμόζεται στην Ιαπωνία και την Ανατολική Ασία διότι, οι εταιρείες αναζητούν μακροπρόθεσμα οφέλη. Διερευνάται η στρατηγική θέση της εταιρείας που διενεργεί το στρατηγικό τύπο, σε σχέση με εκείνη των ανταγωνιστών, στις κύριες παγκόσμιες αγορές, ή διερευνώνται τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα σε σχέση με εκείνα των ανταγωνιστών, ή διερευνάται πως η

³ Βλαδίκας Γ., Χουσουρίδης Μ. «Επιχειρησιακός Σχεδιασμός – Benchmarking», Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κεντρικής Μακεδονίας, 2006

⁴ Αναπτυξιακή Σύμπραξη, «Μεθοδολογικός Οδηγός για την Εφαρμογή Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking – Πολιτικών Ισότητας Ευκαιριών Μεταξύ Ανδρών και Γυναικών στις Επιχειρήσεις», Αθήνα, 2005

διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της εταιρείας, είναι σε θέση να δημιουργήσει αξία.

2. Αποτελεσματικό (Performance) Benchmarking – Επιχειρηματική Σύγκριση Ανταγωνιστικότητας

Αποτελεί βασικό τύπο ανάπτυξης της απόδοσης μιας εταιρείας. Συγκρίνονται κυρίως στοιχεία όπως οι τιμές, η ταχύτητα εξυπηρέτησης των πελατών κλπ. Η ύπαρξη στατιστικών χρονοσειρών είναι αναγκαία και αποτελεί βασικό εργαλείο των περισσότερων μεγάλων επιχειρήσεων.

3. Λειτουργικό (Functional) Benchmarking

Στην περίπτωση αυτή συγκρίνονται οι αποδόσεις μιας συγκεκριμένης λειτουργίας, μεταξύ δυο ή περισσότερων επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις δεν είναι αναγκαίο να ανήκουν στον ίδιο κλάδο ή να βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο μεγέθους. Η εφαρμογή της υπάρχουσας νομοθεσίας, για παράδειγμα, για τις εργασιακές σχέσεις, δεν ακολουθείται πιστά από όλες τις επιχειρήσεις. η συγκριτική αξιολόγησή τους συνιστά λειτουργικό τύπο benchmarking.

4. Εσωτερικό (Internal) Benchmarking

Αποτελεί λειτουργική σύγκριση ανταγωνιστικότητας, η οποία εξελίσσεται εντός της επιχείρησης ή του οργανισμού, φέρνοντας με τον τρόπο αυτό σε συσχέτιση, τις διαδικασίες αξιολόγησης, την αποτελεσματικότητα των τμημάτων, των γραμμών παραγωγής, κλπ.

5. Εξωτερικό (External) Benchmarking

Συνιστά σύγκριση με τους βασικότερους ανταγωνιστές, ανεξάρτητα από τα επιχειρηματικά πεδία, προκειμένου να προσδιορισθεί η απόδοση της επιχείρησης και να μετρηθεί η διαφορά με τους άριστους.

1.3 Στόχοι Τεχνικής Συγκριτικής Αξιολόγησης

Η τεχνική απαιτεί τη συγκέντρωση πληροφορίας από μια επιχείρηση, προκειμένου να αξιοποιηθεί θετικά σε μια άλλη. Ο στόχος είναι η βελτίωση των διαδικασιών που εκτελούνται στην επιχείρηση αποδέκτη, με την εφαρμογή αποτελεσματικών διαδικασιών (ανθρώπινη εργασία, εξοπλισμός και συστήματα πληροφορίας). Πρόκειται για μια πολύτιμη τεχνική επιχειρηματικής οργάνωσης και η εφαρμογή της δεν περιορίζεται μόνο στον εντοπισμό καινοτόμων διαδικασιών, αλλά περιλαμβάνει, επίσης, την ανακάλυψη της ιδέας που κρύβεται πίσω από την καινοτομία. Πρόκειται για μια μορφή συγκριτικής ανάλυσης. Η διαμόρφωση ορισμένων κοινών που θα αποτελέσουν τις βάσεις για τη σύγκριση είναι επίσης απαραίτητη⁵.

Συνήθως εντοπίζονται μία ή περισσότερες λειτουργικές περιοχές για ανάλυση και επιλέγονται ένα ή περισσότερα συστήματα μέτρησης ως ποσοτική βάση για σύγκριση. Οι περιοχές αυτές συγκρίνονται στη συνέχεια με αποδεκτά σημεία αναφοράς που προκύπτουν από αναγνωρισμένες πηγές βέλτιστης πρακτικής. Ουσιαστικά, δύο (2) είναι τα ερωτήματα που θα πρέπει να απαντηθούν:

1. Σχετικά με τις εναλλακτικές λύσεις για την παρούσα διαδικασία.
2. Σχετικά με τα οφέλη, τις δαπάνες και τους κινδύνους που συνεπάγονται οι παραπάνω λύσεις.

Ουσιαστικά η τεχνική λειτουργεί στο βαθμό που τα κριτήρια μπορούν να είναι αποτελέσματα συμφωνίας και μπορούν να βρεθούν οι κατάλληλοι δείκτες σύγκρισης για τους οποίους υπάρχουν διαθέσιμες μετρήσεις.

1.4 Στάδια Τεχνικής Συγκριτικής Αξιολόγησης

Τα στάδια της Τεχνικής της Συγκριτικής Αξιολόγησης είναι τα εξής⁶:

1. Σχεδιασμός (Planning)
2. Ανάλυση (Analysis)

⁵ Bendell, T., Boulter, L. & Goodstadt, P. «Benchmarking for Competitive Advantage», Pitman Publishing, London, 1998

⁶ Αναπτυξιακή Σύμπραξη, «Μεθοδολογικός Οδηγός για την Εφαρμογή Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking – Πολιτικών Ισότητας Ευκαιριών Μεταξύ Ανδρών και Γυναικών στις Επιχειρήσεις», Αθήνα, 2005

3. Ολοκλήρωση (Integration)

4. Δράση (Action)

Η ανάλυση των σταδίων που αναφέρθηκαν ανωτέρω γίνεται ως εξής:

<p>Σχεδιασμός (Planning) Φάση Α΄</p>	<p>✓ Εντοπισμός αντικειμένου για benchmarking</p> <p>Στο στάδιο αυτό συλλαμβάνεται η ανάγκη για να καθορισθεί αυτό που θα συγκριθεί (project conception). Καθορίζεται επίσης η δέσμη των σκοπών, των στόχων και η μορφή της ανάπτυξης του σχεδίου benchmarking.</p> <p>✓ Προσδιορισμός του αρίστου</p> <p>Επιλογή των καλύτερων εταιρειών ή οργανισμών (best in class selection). Διακρίνεται και ο επιλέγεται ο καλύτερος εταίρος για σύγκριση, με βάση την ανάλυση των στοιχείων που προσδιορίζουν την άριστη πρακτική.</p> <p>✓ Προσδιορισμός μεθόδου συλλογής στοιχείων</p> <p>Ο τρόπος με τον οποίο συλλέγονται τα στοιχεία είναι διαφανής και νόμιμος. Ανακοινώσεις και δημοσιεύσεις των στοιχείων των καλύτερων εταιρειών, χρηματιστηριακές επιδόσεις, σχέδια ανάπτυξης, συλλογικές ομάδες αμοιβαίου</p>
--	---

	<p>συμφέροντος κλπ, είναι οι βασικές πηγές συλλογής.</p>
<p>Ανάλυση (Analysis) – Εκτίμηση Φάση Β΄</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Προσδιορισμός του παρόντος χάσματος <p>Αφού συγκεντρωθούν και κατηγοριοποιηθούν τα δυο τμήματα των πληροφοριών, της καλύτερης επιλεγείσας εταιρείας και εκείνα της υπό συγκριτικής αξιολόγησης εταιρείας, προσδιορίζεται συγκριτικά η υπάρχουσα απόδοση των αποδόσεων.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Πρόγραμμα μελλοντικής απόδοσης <p>Καθορίζεται και προβάλλεται το επίπεδο των μελλοντικών αποδόσεων, με σκοπό το μηδενισμό της απόστασης, ανάμεσα στην εταιρεία με τις άριστες πρακτικές και την εταιρεία υπό καθεστώς συγκριτικής αξιολόγησης. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι πλήρως και σαφώς μετρήσιμοι.</p>
<p>Ολοκλήρωση (Integration) Φάση Γ΄</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Υιοθέτηση αναθεωρημένων στόχων και σκοπών <p>Γνωστοποιούνται τα ευρήματα προς τη διοίκηση, και η επιχειρείται η απόκτηση της αποδοχής της. Προσφέρονται όλα εκείνα τα στοιχεία προς τη διοίκηση, ώστε να γίνουν αποδεκτοί οι στόχοι που έχουν τεθεί.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Κοινοποίηση αποτελεσμάτων ανάλυσης <p>Τα ευρήματα από τη φάση της ανάλυσης, καθορίζουν τη βάση για την ενδεχόμενη</p>

	τροποποίηση των εσωτερικών στόχων.
<p style="text-align: center;">Δράση (Action) Φάση Δ΄</p>	<p style="text-align: center;">✓ Επιλογή και ανάπτυξη σχεδίου δράσης</p> <p>Επιλέγεται ένα συγκεκριμένο σχέδιο δράσης, το οποίο λαμβάνει υπόψιν του την κουλτούρα της επιχείρησης, η οποία βρίσκεται υπό το καθεστώς της συγκριτικής αξιολόγησης, καθώς και τα όρια αντοχής των υποδομών της.</p> <p style="text-align: center;">✓ Εφαρμογή σχεδίου ή σχεδίων</p> <p>Ενδεχομένως να απαιτηθεί να πραγματοποιηθούν ορισμένες επενδύσεις για την προετοιμασία των νέων διαδικασιών, που θα βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας και αυτές θα πρέπει να λάβουν χώρα.</p> <p style="text-align: center;">✓ Προτυποποίηση Benchmarking</p> <p>Το νέο επίπεδο ισορροπίας στο οποίο έχει περιέλθει η εταιρεία, θα πρέπει να ισχυροποιείται με συνεχή επαγρύπνηση και ετοιμότητα. Η εταιρεία ενσωματώνει τις άριστες πρακτικές, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι μετά από ένα ορισμένο χρονικό διάστημα δεν θα χρειαστεί να προβεί ξανά σε μια διαδικασία τεχνικής συγκριτικής αξιολόγησης. Οι καινοτομίες που θα πρέπει να λαμβάνονται σε μια σύγχρονη ανταγωνιστική αγορά είναι ραγδαίες και η τεχνολογία σε αυτόν τον τομέα της διοίκησης των εταιρειών ανανεώνεται συνεχώς. Η κατάκτηση της κυρίαρχης θέσης θα πρέπει να διατηρείται.</p>

	<p>Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να ελέγχει τις εσωτερικές αλλαγές, αλλά και να παρακολουθεί συνεχώς και με προσοχή τις αλλαγές που συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον και στο περιβάλλον των άλλων επιχειρήσεων.</p>
--	--

1.5 Αποτελέσματα & Οφέλη Τεχνικής Συγκριτικής Αξιολόγησης

Η τεχνική συγκριτικής αξιολόγησης προσφέρει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα και οφέλη σε επιχειρήσεις και οργανισμούς⁷:

- ❖ Επισημαίνει πεδία πρακτικής και επιδόσεων που απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή και βελτίωση.
- ❖ Εντοπίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία σε ένα σύνολο συμμετεχόντων επιχειρήσεων.
- ❖ Καταγράφει την πραγματική θέση της εταιρείας απέναντι στις υπόλοιπες, διευκολύνοντας με τον τρόπο αυτό την εταιρία να εντείνει την οργανωτική της προσπάθεια, για αλλαγές και ανάπτυξη σχεδίων δράσης.
- ❖ Συμβάλλει στη μέτρηση της τρέχουσας επίδοσης της εταιρείας.
- ❖ Αποτρέπει την εκ νέου ανακάλυψη του τροχού: για ποιο λόγο να επενδύσει κανείς χρόνο και χρήμα για κάτι που μπορεί να το έχει κάνει ήδη κάποιος άλλος – και μάλιστα τις περισσότερες φορές καλύτερα, φτηνότερα και γρηγορότερα.
- ❖ Επιταχύνει τη διαδικασία αλλαγών και αναδόμησης:
 1. χρησιμοποιώντας δοκιμασμένες και ενδεδειγμένες πρακτικές,
 2. πείθοντας τους αμφισβητίες όταν διαπιστώσουν ότι φέρνει αποτελέσματα,
 3. αντιμετωπίζοντας την αδράνεια και την αδιαφορία και δημιουργώντας ένα αίσθημα επιτακτικής ανάγκης για δράση, όταν εμφανίζονται χάσματα.

⁷ Βλαδίκας Γ., Χουσουρίδης Μ. «Επιχειρησιακός Σχεδιασμός – Benchmarking», Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κεντρικής Μακεδονίας, 2006

- ❖ Οδηγεί σε απεγκλωβισμό των ιδεών αναζητώντας τρόπους βελτίωσης πέρα από το χώρο της συγκεκριμένης επιχείρησης.
- ❖ Αναγκάζει τους οργανισμούς να εξετάσουν τις υπάρχουσες διαδικασίες, το οποίο οδηγεί συχνά σε βελτιώσεις στο εσωτερικό μιας διαδικασίας, αλλά και όλης αυτής της ίδιας διαδικασίας.
- ❖ Αυξάνει τις πιθανότητες εφαρμογής, διότι συνεπάγεται τη συμμετοχή των κατόχων της διαδικασίας.
- ❖ Καθιστά δυνατό τον εντοπισμό άλλων εταιρειών και/ή οργανισμών που εφαρμόζουν διαδικασίες, οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα υψηλότερες επιδόσεις και στη συνέχεια προωθεί στην υιοθέτηση των παραπάνω διαδικασιών.

Μια ερευνητική μελέτη των Διεθνών Εκκαθαρίσεων Συγκριτικής Αξιολόγησης που διεξήχθη το 1995 από το Αμερικανικό Κέντρο Παραγωγικότητας & Ποιότητας (A.P.Q.C.) έδειξε την εντυπωσιακή επιρροή της συγκριτικής αξιολόγησης. Περισσότεροι από 30 οργανισμοί ανέφεραν ένα μέσο ποσοστό απόδοσης, της τάξης των \$76 εκατομμυρίων κατά το πρώτο έτος της εφαρμογής του πιο επιτυχημένου τους προγράμματος συγκριτικής αξιολόγησης, με κυμαινόμενη απόδοση στο 40% των οργανισμών από 1 έως \$9,9 εκατομμύρια. Για τις πιο έμπειρες εταιρείες στο χώρο, ο όρος απόδοσης εκτινάχθηκε στα \$189 εκατομμύρια. Οι τομείς στους οποίους σημειώθηκε η σημαντικότερη βελτίωση, όπως προέκυψε από την ίδια μελέτη και ως αποτέλεσμα της εφαρμογής προγραμμάτων συγκριτικής αξιολόγησης ήταν η μείωση κόστους, η αύξηση παραγωγικότητας και η μείωση του κύκλου παραγωγής⁸.

Η θετική επίδραση της συγκριτικής αξιολόγησης δεν περιορίζεται μόνο στη βελτίωση μιας συγκεκριμένης επιχειρησιακής διαδικασίας. Επιπλέον, προωθεί την εμφάνιση και ανάπτυξη μιας «φιλοσοφίας απόκτησης γνώσεων», μέσα στην επιχείρηση, που αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα μακροπρόθεσμα για συνεχείς βελτιώσεις, ολική ποιότητα και ανταγωνιστικότητα. Η συγκριτική αξιολόγηση μεταξύ των μονάδων μιας ίδιας επιχείρησης και με αυτές άλλων επιχειρήσεων, έχει ως αποτέλεσμα να αποκτούν οι επιχειρήσεις τις απαραίτητες πληροφορίες προκειμένου να προσαρμόσουν με τον καλύτερο τρόπο τους στόχους για τις

⁸ The Benchmarking Management Guide, «American Productivity & Quality Center, Productivity» Press, Portland, OR, 1993

επιδόσεις τους και να ανακαλύψουν τρόπους για τους πετύχουν. Οι ιδέες βρίσκονται παντού. Η πρόκληση έγκειται στη σταθερή αναζήτηση και προσαρμογή τους. Η πείρα αποδεικνύει ότι πολλές ιδέες δεν προκύπτουν μόνο στο εσωτερικό της επιχείρησης αλλά και εκτός αυτής.

1.6 Κίνδυνοι Τεχνικής Συγκριτικής Αξιολόγησης

Οι πιθανοί κίνδυνοι της τεχνικής της συγκριτικής αξιολόγησης διακρίνονται σε αυτούς της ανάλυσης και σε πολιτικούς κινδύνους. Οι κίνδυνοι της ανάλυσης αφορούν την εγκυρότητα των παρεχόμενων δεδομένων, την ορθότητα της μεθοδολογίας, την υποστήριξη των αποτελεσμάτων με δεδομένα. Από την άλλη πλευρά, οι κίνδυνοι πολιτικής φύσης αφορούν την εξασφάλιση του απορρήτου των δεδομένων, την υποστήριξη και εξασφάλιση μιας ειδικά προσανατολισμένης στήριξης πρωτοβουλιών για βελτίωση. Πιο κάτω παρατίθεται ένας πίνακας με όλους εκείνους τους κινδύνους που μπορούν να εμφανισθούν αλλά και να γίνουν πραγματικότητα, κατά τη διάρκεια εφαρμογής της τεχνικής της συγκριτικής αξιολόγησης⁹.

Πίνακας 1: Κίνδυνοι κατά την Εφαρμογή της Τεχνικής Συγκριτικής Αξιολόγησης

Ανεπαρκής Δέσμευση	Ανεπάρκεια υψηλού επιπέδου ή ειλικρίνειας.
Ανυπαρξία προκαταρκτικού σχεδιασμού	Ανεπαρκής σχεδιασμός, καθώς και ύπαρξη νοοτροπίας ότι κάτι είναι εύκολο και μπορούμε να το κάνουμε.
Παρανόηση	Ως προς την επαναλαμβανόμενη και συνεχιζόμενη φύση της τεχνικής ή εφαρμογή θεωρητικής συγκριτικής αξιολόγησης.
Έλλειψη σύνδεσης της τεχνικής με τη διαδικασία	Προσκόλληση στις μετρήσεις και αδυναμία κατανόησης του τρόπου διεξαγωγής της διαδικασίας.

⁹ Bendell, T., Boulter, L., Gatford, K. , «The Benchmarking Workout», Pitman Publishing, London, 1997

Σύγκριση ανόμοιων στοιχείων	Σύγκριση με ανεπαρκή ανάλυση διαδικασίας ή ακατάλληλο συνεργάτη.
Μετρήσιμοι παράμετροι	Μέτρηση «εύκολων» και όχι ουσιαστικών παραγόντων.
Έλλειψη εκπαίδευσης	Έλλειψη εκπαίδευσης και ενημέρωσης – ευαισθητοποίησης των υπεύθυνων ή των συμμετεχόντων στη συγκριτική αξιολόγηση.
Έλλειψη επικοινωνίας	Ασαφής επικοινωνία. Η συγκριτική αξιολόγηση δεν συνδέεται με άλλη δραστηριότητα ή στόχους της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να υποβαθμίζεται η ποιότητα της επικοινωνίας και της συνάφειας.
Παράλειψη καθορισμού προτεραιοτήτων	Πρόθεση για άμεσες ριζικές και συνολικές αλλαγές, χωρίς όμως να υπάρχει εκ των προτέρων εντοπισμός των θεμάτων, που σχετίζονται με βασικές επιχειρησιακές διαδικασίες.

Κεφάλαιο 2^ο: Εφαρμογή της Τεχνικής της Συγκριτικής Αξιολόγησης

2.1 Οργανισμοί – Επιχειρήσεις που Εφαρμόστηκε η Τεχνική της Συγκριτικής Αξιολόγησης

Η τεχνική συγκριτικής αξιολόγησης έχει ήδη εφαρμοστεί και εξακολουθεί να εφαρμόζεται σε πολλές επιχειρήσεις παγκοσμίως, ιδιαίτερα στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής. Στην Ευρώπη έχει αρχίσει να εφαρμόζεται και ειδικά στο Ηνωμένο Βασίλειο, όπου διατίθενται επίσης βάσεις δεδομένων, σχετικά με τη μεταποίηση από τη Συνομοσπονδία Βιομηχανιών της Βρετανίας (C.B.I.), για την on – line αξιολόγηση ενεργειών και επιδόσεων των εταιρειών μεταποίησης. Στην Ευρώπη, το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διαχείρισης Ποιότητας (E.F.Q.M.), με πολλές ευρωπαϊκές εταιρείες – μέλη,

παρέχει το «μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας». Το Ίδρυμα ιδρύθηκε το 1988 από τους προέδρους 14 μεγάλων ευρωπαϊκών επιχειρήσεων, με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Σήμερα, το ίδρυμα αριθμεί περισσότερες από 800 εταιρείες – μέλη, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες και σημαντικές εθνικές εταιρείες, καθώς και ερευνητικά ινστιτούτα γνωστών ευρωπαϊκών πανεπιστημίων (149 από τη Γερμανία, 124 από το Ηνωμένο Βασίλειο, 58 από την Ισπανία, 14 από την Ελλάδα, 4 από την Πορτογαλία)¹⁰.

Αποστολή του ιδρύματος είναι η προώθηση και υποστήριξη των επιχειρήσεων σε όλη την Ευρώπη, για να συμμετάσχουν σε προγράμματα βελτιστοποίησης των δραστηριοτήτων τους, κυρίως, σε ότι αφορά την άριστη ικανοποίηση πελατών και απασχολουμένων, τις κοινωνικές επιπτώσεις και την επιχειρηματική αποτελεσματικότητα. Παράλληλα, υποστηρίζει τα διευθυντικά στελέχη ευρωπαϊκών επιχειρήσεων, στο να προωθήσουν τη Διαχείριση Ολικής Ποιότητας, η οποία αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε παγκόσμιο επίπεδο.

Το «Μοντέλο Επιχειρηματικής Υπεροχής» του E.F.Q.M. αναγνωρίζεται ως ένα μοντέλο που παρέχει το βασικό πλαίσιο στρατηγικής και τα κριτήρια διοίκησης ενός οργανισμού, καθώς επίσης και τη δυνατότητα εντοπισμού ευκαιριών βελτιστοποίησης, ανεξάρτητα από τη φύση ή το μέγεθος της επιχείρησης. Κατά γενική παραδοχή, το EFQM κατέχει τον πρωταγωνιστικό ρόλο σχετικά με την ανάπτυξη και την αρτιότητα του συγκεκριμένου μοντέλου.

Άλλα παραδείγματα φορέων παροχής υπηρεσιών συγκριτικής αξιολόγησης, σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο περιλαμβάνουν¹¹:

- ✓ APQC – American Productivity & Quality Center
- ✓ European Foundation for Quality Management
- ✓ TBE – The Benchmarking Exchange
- ✓ The Benchmarking Network

¹⁰ European Commission, «Benchmarking Papers – First report by the High Level Group on Benchmarking», DG III – Industry, No. 2, 1999

¹¹ Βλαδίκας Γ., Χουσουρίδης Μ. «Επιχειρησιακός Σχεδιασμός – Benchmarking», Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κεντρικής Μακεδονίας, 2006

Βασικός Φορέας που αναπτύσσει υπηρεσίες και βάση δεδομένων συγκριτικής αξιολόγησης στην Ελλάδα είναι:

- ✓ Urenio – Ερευνητική Μονάδα Αστικής και Περιφερειακής Καινοτομίας,

2.2 Οργανισμοί – Επιχειρήσεις που Μπορούν να Εφαρμόσουν την Τεχνική της Συγκριτικής Αξιολόγησης

Η τεχνική συγκριτικής αξιολόγησης μπορεί να εφαρμοστεί σε όλους τους τομείς δραστηριότητας ενός οργανισμού, από τη διαμόρφωση στρατηγικής έως τις λειτουργικές δραστηριότητες και την εξυπηρέτηση και ικανοποίηση πελατών. Μπορούν να διακριθούν διαφορετικού τύπου συνεργάτες κατά τη διαδικασία της σύγκρισης. Στον πιο κάτω πίνακα παρατίθενται οι διάφοροι τύποι συνεργατών, καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που τους χαρακτηρίζουν¹².

Πίνακας 2: Τύποι Συνεργατών και Χαρακτηριστικά Εφαρμογής Τεχνικής Συγκριτικής Αξιολόγησης

Τύπος Συνεργάτη	Περιγραφή	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Εσωτερικός	Σε μονάδες ενός ίδιου οργανισμού	<ol style="list-style-type: none"> 1. Κοινή γλώσσα και φιλοσοφία 2. Πρόσβαση σε δεδομένα 3. Κανάλια επικοινωνίας 4. Μειωμένος κίνδυνος 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Εμποδίζεται η έξωθεν παρατήρηση 2. Υποθάλπει την αυταρέσκεια 3. Τα αποτελέσματα είναι επαρκή απλώς

¹² Bendell, T., Boulter, L., Gatford, K. , «The Benchmarking Workout», Pitman Publishing, London, 1997

		<ul style="list-style-type: none"> 5. Καλό πεδίο δοκιμών 6. Σχετικά άμεσα αποτελέσματα 	
Εξωτερικός	Άλλες επιχειρήσεις σχετικά καλύτερες σε βασικούς τομείς	<ul style="list-style-type: none"> 1. Παρόμοια δομή και περιορισμοί 2. Σχετικά εύκολη πρόσβαση σε δεδομένα 3. Σχετικά μειωμένη απειλή και κίνδυνοι 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Λιγότερο πιθανές οι σταδιακές αλλαγές 2. Κριτήρια νομιμότητας και ηθικής 3. Τα βιομηχανικά παραδείγματα ενδέχεται να εμποδίσουν τη δημιουργικότητα
Βέλτιστη πρακτική	Επιχειρήσεις επιλεγμένες για τη βέλτιστη πρακτική σε βασικούς τομείς	<ul style="list-style-type: none"> 1. Δυνατότητα αλματώδους βελτίωσης 2. Δυνατότητα υψηλών αποδόσεων 3. Εστίαση στο περιβάλλον εκτός της επιχείρησης 4. Αποτινάσσονται οι παρωπίδες 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Συνεχής και μακροπρόθεσμη δέσμευση 2. Πιθανώς δύσκολη

2.3 Τμήματα που Εφαρμόζεται η Τεχνική της Συγκριτικής Αξιολόγησης

Η τεχνική της συγκριτικής αξιολόγησης συνεπάγεται τη γνώση σε πολλά και διαφορετικά ζητήματα, που σχετίζονται με πολλά τμήματα μιας επιχείρησης, που

άλλοτε λειτουργούν ανεξάρτητα και άλλοτε σε συνδυασμό. Τα ζητήματα και τα τμήματα αυτά, είναι¹³:

❖ Οικονομική Διεύθυνση – Οικονομικά Στοιχεία

Αφορά τα σταθερά στοιχεία από την ανάγνωση των δημοσιευμένων καταστάσεων μιας επιχείρησης, αλλά και στοιχεία που παράγονται όταν εφαρμόζονται χρηματοοικονομικοί και άλλοι δείκτες. Γνωρίζοντας ότι οι περισσότεροι επιχειρηματίες δεν έχουν ειδικές γνώσεις χρηματοοικονομικής ανάλυσης θα ήταν καλό να μπορεί να γίνει μια σύντομη παρουσίαση των βασικών συμπερασμάτων που προκύπτουν από την ανάλυση καταστάσεων.

- Ο ισολογισμός (balance sheet) είναι η «φωτογραφία» της οικονομικής θέσης μιας επιχείρησης.
- Τα αποτελέσματα χρήσεως (income statement), δείχνουν τα κέρδη ή ζημιές μιας επιχείρησης σε μια δεδομένη χρονική περίοδο.
- Οι ταμιακές ροές (cash flow statement) περιγράφουν πως προήλθε το ρευστό σε μια επιχείρηση και πως ξοδεύτηκε
- Η ετήσια αναφορά ελέγχου εξηγεί όλες τις οικονομικές λειτουργίες που έλαβαν χώρα την τελευταία χρονιά και συντάσσεται από ορκωτούς λογιστές.

Από τον ισολογισμό προκύπτουν μερικά ενδιαφέροντα στοιχεία, σχετικά με τη ρευστότητα της επιχείρησης όπως το Κεφάλαιο Κίνησης (working capital), το οποίο ισούται με το Κυκλοφορούν Ενεργητικό αν αφαιρεθούν οι Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις. Όπου κυκλοφορούν ενεργητικό είναι οι χρεώστες, τα αποθέματα και τα διαθέσιμα.

Τα αποτελέσματα χρήσης εξηγούν το κείμενο του ισολογισμού. Η μορφή της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσεως έχει ως εξής:

Κύκλος Εργασιών

- κόστος πωληθέντων =

Μικτός Κέρδος Εκμετάλλευσης

¹³ Βλαδίκας Γ., Χουσουρίδης Μ. «Επιχειρησιακός Σχεδιασμός – Benchmarking», Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κεντρικής Μακεδονίας, 2006

- έξοδα περιόδου (δίκτυο πωλήσεων, διοικητικά έξοδα κ.τ.λ.) =

Λειτουργικό Αποτέλεσμα

- έξοδα τόκων =

Αποτελέσματα προ αποσβέσεων και φόρων

- φόροι

- αποσβέσεις (καθαρές – μη ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος) =

Καθαρά Κέρδη για διανομή

Ενδιαφέρον παρουσιάζει πάντοτε η ταμιακή κατάσταση ή αλλιώς, η κατάσταση Εσόδων – Εξόδων, μιας εταιρείας. Τα στοιχεία των εσόδων είναι, οι πωλήσεις της εταιρείας, είτε από την κανονική της λειτουργία είτε από δευτερεύουσες πηγές. Τα στοιχεία εξόδων αποτελούνται από:

1. Έξοδα Παραγωγής (δαπάνες επενδύσεων, αποσβέσεις υπαρχόντων παγίων, λειτουργικά έξοδα)
2. Έξοδα Εμπορίας (προώθηση πωλήσεων, διαφήμιση, ταξίδια, συμμετοχές σε εκθέσεις κ.τ.λ.)
3. Χρηματοοικονομικά Έξοδα (Τόκοι για εξυπηρέτηση δανείων, κεφάλαιο κίνησης κ.τ.λ.)

Η ανάλυση αριθμοδεικτών προσπαθεί να εξηγήσει την επίδοση της επιχείρησης δυναμικά στο χρόνο αφενός και αφετέρου, έναντι του ανταγωνισμού ή του δείγματος σύγκρισης στην περίπτωση της συγκριτικής αξιολόγησης που εξετάζεται. Ειδικότερα, οι δείκτες, είναι χρήσιμοι για να συγκρίνονται οι επιδόσεις της ίδιας της επιχείρησης με προηγούμενες χρήσεις, με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου, με υποκαταστήματα ή θυγατρικές ομίλων, με στόχους που είχαν τεθεί από την αρχή της χρονιάς, με κλαδικούς δείκτες από επίσημες πηγές. Φυσικά υπάρχουν περιορισμοί στη χρήση των δεικτών που έχουν να κάνουν με το ότι τα στοιχεία πολλές φορές προέρχονται από εταιρείες με διαφορετικές πρακτικές στη μεταχείριση ορισμένων λογιστικών δεδομένων (π.χ. αποσβέσεις στο κόστος πωληθέντων) και με την αναξιοπιστία των δημοσιευμένων λογιστικών καταστάσεων.

❖ Διοίκηση

Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας και της εξέλιξης της τεχνικής της συγκριτικής αξιολόγησης, τη διοίκηση της επιχείρησης την αφορούν τα εξής θέματα:

1. Η στρατηγική και οι στόχοι της επιχείρησης
2. Το μοντέλο διοίκησης και ηγεσίας
3. Τα κανάλια επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων
4. Τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού
5. Θέματα εργονομίας, υγιεινής και ασφάλειας
6. Οι τάσεις του εξωτερικού και ανταγωνιστικού περιβάλλοντος
7. Οι υπάρχουσες υποδομές πληροφορικής και επικοινωνιών

Όσον αφορά τη στρατηγική, γίνεται προσπάθεια να επιβεβαιωθεί αν υπάρχει και σε τι έκταση υπάρχει επίσημα εκφρασμένη στρατηγική και πως η επιχείρηση συσχετίζει την επίδοσή της με τους στρατηγικούς στόχους που τίθενται. Η διοίκηση αφορά τον ρόλο που παίζουν τα εταιρικά στελέχη στο να διαμορφώσουν την εταιρική εικόνα, με βασική αξία το «όραμα» που βγαίνει προς τα έξω. Πολύ μεγάλη σημασία δίνεται στο πόσο δεσμεύονται τα στελέχη στην εξυπηρέτηση των πελατών της εταιρίας. Πάντα πρέπει να αναζητεί κανείς ποιος ασκεί τη διοίκηση και αν υπάρχει διαχωρισμός ιδιοκτησίας και διοίκησης. Στην ιδανικότερη μορφή υπάρχει και εμπλοκή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Αναζητείται επίσης ο βαθμός στον οποίο η εταιρεία «ακούει» την αγορά και προσπαθεί να βελτιωθεί ανάλογα με τις παρατηρήσεις και τα σχόλια που δέχεται.

Η επικοινωνία αφορά την ανταλλαγή των πληροφοριών. Η εμπειρία έχει δείξει ότι οι πιο σημαντικές βελτιώσεις στον τρόπο λειτουργίας έρχονται μέσα από την ίδια την εταιρεία. Ακόμα και τα πιο καινοτόμα προϊόντα αναπτύχθηκαν χάρη σε παρατηρήσεις και ιδέες που προήλθαν από το προσωπικό της εταιρείας και όχι από το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης. Η διαδικασία επίσης της αξιολόγησης των τμημάτων και των εργαζομένων είναι από τις βασικές διαδικασίες, όπου απαιτείται αμφίδρομη ροή πληροφοριών και κατά το στάδιο που ορίζονται τα κριτήρια και κατά τη βαθμολόγησή τους. Η εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό βοηθά την επιχείρηση να εξετάσει τον τρόπο με τον οποίο οι ανάγκες για εκπαίδευση του προσωπικού συσχετίζονται με τις ανάγκες της επιχείρησης. Ο βαθμός ικανοποίησης των

εργαζομένων σχετίζεται με το χρόνο παραμονής στην εταιρεία και το ρυθμό αποχώρησης από αυτήν αντίστοιχα.

Πρέπει να υπάρχει επίσημη διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης η οποία να είναι γνωστή σε όλους. Πρέπει να διερευνάται η ύπαρξη, καταρχήν και η συχνότητα προγραμμάτων εκπαίδευσης προς το προσωπικό της εταιρείας ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν. Όταν υπάρχει σύστημα καταγραφής προτάσεων, υποδείξεων και ιδεών από τους εργαζομένους φανερώνεται και η ύπαρξη συστήματος κινήτρων προς αυτούς. Όταν ακόμη μετράται η ικανοποίησή τους, φαίνεται ο βαθμός που η επιχείρηση σέβεται την προσωπικότητα και τις ανάγκες τους. Το πόσο εύκολα αποχωρεί κάποιος δείχνει το πόσο ελκυστικό είναι το περιβάλλον εργασίας και η φύση της.

Όσον αφορά το θέμα της υγιεινής και της ασφάλειας καλό είναι να ερωτούνται οι επιχειρήσεις αν υπάρχουν συστήματα εργονομίας και υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας. Υπάρχουν νομικά ζητήματα που σχετίζονται με τα θέματα αυτά. Εξαιρετικά κρίσιμο σημείο είναι η παρακολούθηση των τάσεων του εξωτερικού και ανταγωνιστικού περιβάλλοντος γιατί μόνο έτσι κατανοείται η δύναμη του ανταγωνισμού και δίνεται χρόνος στην επιχείρηση να αντιδράσει κατάλληλα.

❖ **Information Technologies (I.T.)**

Η ύπαρξη και η εκμετάλλευση ενός σύγχρονου πληροφοριακού συστήματος δεν θεωρείται σήμερα ότι προσδίδει αναγκαστικά και το συγκριτικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση, αλλά είναι απαραίτητο για να υποστηρίζεται ολόκληρο το διαχειριστικό κύκλωμα της επιχείρησης. Πρέπει να εξετάζεται εάν υπάρχει ανεπτυγμένη υποδομή πληροφορικής στην εταιρία και να γίνεται πάντοτε η επεξήγηση ότι δεν θεωρούνται λογιστικά πακέτα τα πληροφοριακά συστήματα. Η εταιρεία πρέπει να ερωτηθεί για το πόσες μονάδες διοίκησης, παραγωγής, διανομής, έρευνας και ανάπτυξης διαθέτει. Εάν επίσης υπάρχει λειτουργική σύνδεση μεταξύ των μονάδων και χωρική σύνδεση μεταξύ τους – η οποία θεωρητικά συνεπάγεται πιο άμεση εποπτεία και επικοινωνία. Εάν υπάρχει τέλος ηλεκτρονική διασύνδεση που λύνει το πρόβλημα της χωρικής διασποράς.

❖ Τμήμα Marketing

Εδώ καλύπτεται τόσο η στρατηγική marketing που χαρακτηρίζει μια επιχείρηση όσο και οι πρακτικές – διαδικασίες που ακολουθούνται για την επίτευξη της επιθυμητής «τοποθέτησης» (positioning) στην αγορά. Η ύπαρξη στρατηγικής στο marketing απαιτεί τη συνεργασία των στελεχών από όλα τα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης, τη συλλογή και επεξεργασία στοιχείων από την αγορά και τον ανταγωνισμό και την εξέταση των παραγόντων που επηρεάζουν τις σχέσεις της εταιρείας με τους πελάτες της. Είναι χρήσιμο να διαπιστωθεί αν το τμήμα marketing οριοθετείται με τις αρμοδιότητες και διαδικασίες που περιέχονται σε ένα ανεξάρτητο τμήμα, αν είναι δηλαδή αυτόνομο. Επίσης αν πραγματοποιούνται έρευνες αγοράς ώστε να κατανοηθεί το προφίλ του πελάτη και οι ανταγωνιστές της εταιρείας. Εάν γίνεται και τμηματοποίηση των αγορών καθώς οι αγοραστές μπορεί να διαφέρουν στις ανάγκες τους, στην αγοραστική τους δύναμη, στον τόπο, στις συνήθειές τους κ.λπ. Με την τμηματοποίηση, η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει προφίλ ανάλογο με αυτό των τμημάτων που έχουν επισημανθεί.

Το δίκτυο διανομής αποτελεί κρίσιμο εξωτερικό πόρο της επιχείρησης, χρειάζεται μεγάλο διάστημα για να στηθεί και δεν αλλάζει εύκολα, απαιτεί δε ισχυρή δέσμευση με τους συνεργάτες. Μια επιχείρηση μπορεί να μάθει εάν έχει δικό της δίκτυο διανομής, εάν συνεργάζεται με μεγάλες αλυσίδες διανομής, εάν έχει συμφωνίες με κατά τόπους αντιπροσώπους ή εμπορικά καταστήματα, εάν επεμβαίνει ή όχι στο έργο των αντιπροσώπων, εάν έχει ή όχι μακροπρόθεσμες σχέσεις μαζί τους, καθώς και συμμαχίες – συμβόλαια και εάν υπάρχει ξεχωριστή διαχείριση των μεγάλων λογαριασμών.

Η ύπαρξη επώνυμων προϊόντων απαιτεί διαφοροποίηση στον στρατηγικό και τακτικό σχεδιασμό marketing. Οι διαφορές συνίστανται στην ισχυροποίηση του brand awareness και brand loyalty. Μπορούν να ανιχνευτούν:

- η ένταση της διαφημιστικής δραστηριότητας ανάλογα με τη γεωγραφική ακτίνα δράσης
- αν γίνεται διαφημιστική προβολή της εταιρικής εικόνας ανεξαρτήτως προϊόντων (corporate branding)

- ποιο είναι το ποσοστό δαπάνης για διαφήμιση επί του κύκλου εργασιών.

❖ Τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης

Η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητά της να καινοτομεί και να αφομοιώνει τις τεχνολογικές εξελίξεις, με στόχο την ανάπτυξη και αποτελεσματική εισαγωγή στην αγορά νέων ανταγωνιστικών προϊόντων καθώς και τον εκσυγχρονισμό και βελτίωση της οργάνωσης και λειτουργίας της. Το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης είναι αυτό που διαχειρίζεται την εν λόγω διεργασία και σε μεγάλες επιχειρήσεις υπάρχει δυνατότητα αυτόνομης λειτουργίας του. Όσο για το ανθρώπινο δυναμικό, όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο εξειδίκευσης και εκπαίδευσής του, τόσο μεγαλύτερη είναι και η ικανότητα ανάπτυξης νέων ιδεών και προϊόντων, όχι μόνο στα πλαίσια ενός τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης, αλλά σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

Οι δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη αναφέρονται τόσο σε ανθρώπινους πόρους όσο και σε υλικούς πόρους (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, εργαλεία, αναλώσιμα), οι οποίοι χρησιμοποιούνται ειδικά για έργα έρευνας και ανάπτυξης προϊόντων. Οι δαπάνες αυτές είναι δυνατόν να περιλαμβάνουν και δαπάνες για αγορά, μεταφορά και χρήση τεχνογνωσίας ή τεχνολογίας. Οι πηγές από τις οποίες αντλούνται ιδέες και πληροφορίες για την ανάπτυξη νέων ή και τη βελτίωση υπαρχόντων προϊόντων είναι δυνατόν να προέρχονται είτε από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνισμός κ.τ.λ.), είτε από το εσωτερικό της (ανθρώπινο δυναμικό, ανάπτυξη και διαχείριση γνώσης). Καλό είναι να ερωτάται η εταιρεία για τη συχνότητα με την οποία συνεργάζεται με ερευνητικά κέντρα για την ανάπτυξη νέων ή βελτιωμένων προϊόντων, με εξειδικευμένες εταιρείες συμβούλων και με εξειδικευμένα διεθνή δίκτυα και βάσεις δεδομένων για τη διερεύνηση, αξιολόγηση και μεταφορά τεχνογνωσίας – τεχνολογίας στην επιχείρηση.

❖ Αποθήκη

Η διαχείριση της αποθήκης επηρεάζει τόσο το συνολικό οικονομικό αποτέλεσμα όσο και το βαθμό εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των πελατών. Το σύστημα αποθήκευσης και η διαχείριση των αποθεμάτων (α' υλών, έτοιμων προϊόντων και εμπορευμάτων), είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με το σύστημα που ακολουθείται στην παραγωγή (για μεταποιητική μονάδα) ή με το σύστημα αγορών και πωλήσεων (για εμπορική επιχείρηση). Η μέση στάθμη του αποθέματος που διατηρεί η επιχείρηση, δίνει ως ένα βαθμό το ύψος του δεσμευμένου κεφαλαίου στην αποθήκη, στοιχείο που επηρεάζει τη ρευστότητα της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, η επάρκεια σε απόθεμα επηρεάζει θετικά το επίπεδο εξυπηρέτησης (service level) προς τους πελάτες. Όσο βέβαια μεγαλύτερη είναι η γκάμα των προϊόντων και ο όγκος των πωλήσεων, τόσο δυσκολότερη γίνεται η διαχείριση της αποθήκης και των αποθεμάτων.

2.4 Χρόνος και Κόστος Εφαρμογής της Τεχνικής της Συγκριτικής Αξιολόγησης

Η εφαρμογή της τεχνικής της συγκριτικής αξιολόγησης συνεπάγεται ένα συγκεκριμένο κόστος. Οι δαπάνες σχετίζονται με τις μετακινήσεις (επίσκεψη σε άλλες εταιρείες), το χρόνο της απασχόλησης του προσωπικού, τη συμμετοχή του συμβούλου και κάθε αμοιβή που μπορεί να έχει σχέση με την εξασφάλιση της on – line πρόσβασης σε μια από τις πολλές διαθέσιμες βάσεις δεδομένων. Ωστόσο, με έναν προσεκτικό σχεδιασμό, οι δαπάνες μπορούν να περιοριστούν στο ελάχιστο. Το κόστος εκτιμάται με βάση τον αριθμό των ημερών, που απαιτούνται για την εφαρμογή της τεχνικής. Ο κάτωθι πίνακας (πίνακας 3), παρουσιάζει μια εκτίμηση του χρονικού πλαισίου σε ανθρωπο – ημέρες, που απαιτείται για κάθε βήμα εφαρμογής. Παρουσιάζει, τις ημέρες απασχόλησης του προσωπικού της επιχείρησης, τον αριθμό των ατόμων που συμμετέχουν αλλά και τη θέση τους στην εταιρεία, τον αριθμό των ημερών που απαιτούνται για τον σύμβουλο, καθώς και μια εκτίμηση του χρόνου που απαιτείται να διαθέσει ο συνεργάτης – επιχείρηση, για τη συγκριτική αξιολόγηση. Φυσικά, ο αριθμός των πραγματικών ημερών εξαρτάται από το μέγεθος της εταιρείας, τον αριθμό των δραστηριοτήτων για τη συγκριτική αξιολόγηση και τον τύπο της διαδικασίας που έχει επιλεγεί για σύγκριση¹⁴.

¹⁴ Bendell, T., Boulter, L., Gatford, K. , «The Benchmarking Workout», Pitman Publishing, London, 1997

Πίνακας 3: Απαιτούμενες Ανθρωπο – ημέρες για κάθε Βήμα της Τεχνικής της Συγκριτικής Αξιολόγησης

Βήμα	Περιγραφή	Αριθμός Απασχολούμενων	Θέση	Σύνολο ανθρωπο - ημερών	Ανθρωπο - ημέρες Συμβούλου	Ανθρωπο - ημέρες εταιρείας πηγής	Εφαρμογή (Εβδομάδες)
1	Εντοπισμός του πεδίου εφαρμογής της τεχνικής	2 έως 4	Στελέχη	0,5	0,5	0,0	2
2	Δημιουργία της ομάδας εργασίας στην επιχείρηση	2 έως 10	Στελέχη & Ομάδα	1,0	0,0	0,0	2
3	Εντοπισμός της επιχείρησης, ως προς την οποία θα γίνει η συγκριτική αξιολόγηση	1 έως 2	Στέλεχος & Επικεφαλής Ομάδος	1,0	1,0	0,5	2
4	Καθορισμός των δεικτών και της μεθόδου συλλογής δεδομένων	1	Επικεφαλής Ομάδος	1,0	0,5	0,0	1
5	Συλλογή δεδομένων	2 έως 10	Επικεφαλής Ομάδος & Ομάδα	2 έως 10	2,0	2 έως 5	3
6	Καθορισμός των επιπέδων της τρέχουσας επίδοσης και εντοπισμός του χάσματος	1 έως 3	Επικεφαλής Ομάδος & Ομάδα	1 έως 5	1,0	0,0	2
7	Καθορισμός επιπέδων μελλοντικής επίδοσης, πρόβλεψη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων	1	Επικεφαλής Ομάδος	0,5	3 έως 5	2,0	2
8	Διάδοση των αποτελεσμάτων της σύγκρισης	2 έως 4	Στέλεχος & Επικεφαλής Ομάδος	1,0	0,5	0,0	2
9	Ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης - βελτίωσης με βάση της στρατηγική που έχει διαμορφωθεί	2 έως 10	Επικεφαλής Ομάδος & Ομάδα	2 έως 10	0,5	0,0	3
ΣΥΝΟΛΟ				10 έως 29	9 έως 11	4,5 έως 7,5	21

Η εκτίμηση αφορά έως και το Βήμα 9, το οποίο είναι η ανάπτυξη του σχεδίου δράσης. Τα επόμενα δυο (2) βήματα, εφαρμογή του σχεδίου δράσης (Βήμα 10) και ενημέρωση (Βήμα 11), εξαρτώνται από τη συγκεκριμένη διαδικασία, με αποτέλεσμα να μην είναι δυνατή μια πραγματική χρονική εκτίμηση. Όπως φαίνεται και από τον πίνακα 3, απαιτούνται από δέκα (10) έως και είκοσι εννέα (29) ημέρες, για το υψηλόβαθμο και μεσαίου βαθμού προσωπικό της εταιρείας και εννέα (9) έως έντεκα (11) ημέρες, για το σύμβουλο. Επιπλέον, υπολογίζεται ότι η επιχείρηση – πηγή μπορεί να χρειαστεί να διαθέσει από 4,5 ημέρες έως και 7,5 ημέρες.

Έκτακτα έξοδα για την εταιρεία αποτελούν οι δαπάνες μετακινήσεων καθώς και η αμοιβή του συμβούλου. Σύμφωνα με τα παραπάνω, συμπεριλαμβανομένης της αμοιβής ενός έμπειρου συμβούλου που απαιτείται για τη διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης, της τάξεως των 500,00€ ανά ημέρα, το συνολικό κόστος εφαρμογής εκτιμάται περίπου στις 5.000,00€, πλέον των απαραίτητων εξόδων για τις μετακινήσεις που αφορούν επιτόπιες επισκέψεις στην επιχείρηση – πηγή. Ο έλεγχος των δαπανών είναι εφικτός, όταν η τεχνική της συγκριτικής αξιολόγησης εφαρμόζεται ακολουθώντας ένα βήμα κάθε φορά, χωρίς να εξετάζονται πολλές διαδικασίες ταυτόχρονα. Κέρδος σε χρόνο αλλά και χρήματα προκύπτει επίσης, από μια καλή προετοιμασία, το οποίο σημαίνει, την προσεκτική ανάλυση του οικείου χώρου της επιχείρησης μέσα από την οποία θα μπορέσουν να εντοπιστούν οι διαδικασίες που πρέπει να συγκριθούν. Κατόπιν να γίνει ένας προσεκτικός σχεδιασμός των επισκέψεων και να ενημερωθεί το προσωπικό της επιχείρησης - πηγής, για το σκοπό των επισκέψεων.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η γνώση που αποκομίζει η επιχείρηση από τη διαδικασία της συγκριτικής αξιολόγησης είναι πολύ σημαντική, ώστε να αξίζει την ανάλογη επένδυση. Συνολικά υπολογίζεται ότι απαιτούνται πέντε (5) μήνες (21 εβδομάδες), από την έναρξη έως την ολοκλήρωση ενός σχεδίου δράσης και η παρακολούθηση της προόδου, καθώς και η ενημέρωση των προτύπων αναφοράς απαιτούν αρκετό επιπλέον χρόνο και εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες, όπως τον τύπο της διαδικασίας, την αμεσότητα της διαδικασίας κλπ.

2.5 Προϋποθέσεις Εφαρμογής της Τεχνικής της Συγκριτικής Αξιολόγησης

Η μεταφορά γνώσεων από έναν οργανισμό σε έναν άλλο, προϋποθέτει μια σχετική ομοιογένεια ανάμεσα στους δυο οργανισμούς. Οι δυο οργανισμοί θα πρέπει να παρουσιάζουν

ομοιότητες σε ορισμένα σημεία, ανάλογα με τον τύπο της βέλτιστης επίδοσης. Για παράδειγμα, εάν ένας οργανισμός εφαρμόζει γενικευμένη συγκριτική αξιολόγηση, ο τύπος της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται θα πρέπει να είναι ο ίδιος. Για το λόγο αυτό, ο εντοπισμός του τύπου και του βαθμού ομοιότητας αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή της τεχνικής της συγκριτικής αξιολόγησης. Επιπλέον, οι παρακάτω παράγοντες θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν κατά την εφαρμογή της τεχνικής της συγκριτικής αξιολόγησης¹⁵.

1. Εφαρμογή ενός ευρέως φάσματος παραγόντων που επηρεάζουν το αποτέλεσμα. Δεν εξετάζεται ένα και μόνο αποτέλεσμα μέτρησης.
2. Αναγνώριση των καθοριστικών περιβαλλοντικών παραγόντων, για το λόγο ότι η υιοθέτηση οποιασδήποτε πρακτικής απαιτεί κάποιο βαθμό προσαρμογής.
3. Επικέντρωση στη διαδικασία μεταβολής: οι βέλτιστες επιχειρηματικές διαδικασίες δεν προκύπτουν από μόνες τους, αλλά είναι αποτέλεσμα μιας διαδικασίας που πιθανόν οδηγούν στη βέλτιστη πρακτική.
4. Αξιολόγηση παραγόντων που επηρεάζουν τη δυνατότητα μεταφοράς.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να τηρούν τις ακόλουθες προϋποθέσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή της τεχνικής της συγκριτικής αξιολόγησης:

1. Ειλικρίνεια και παροχή αληθινών δεδομένων, καθώς και περιγραφή της πραγματικής κατάστασης.
2. Σαφής, συνεπής και εμφανής συμμετοχή των ανώτατων στελεχών και διοικητικών.
3. Αποτελεσματική επικοινωνία με τους εργαζόμενους, τους κατόχους διαδικασιών και τους πελάτες.

¹⁵ Harrington J.S. & Harrington H.J., «High Performance Benchmarking: Twenty Steps to Success», McGraw Hill, New York, 1996

Κεφάλαιο 3^ο: Ερωτηματολόγιο – Ανάλυση

Στην έρευνα που διεξήχθη συμμετείχαν τρεις (3) εταιρείες, με σημαντική παρουσία και προσφορά η καθεμία στον κλάδο της. Οι εταιρείες που συμμετείχαν λοιπόν στην έρευνα είναι:

1. Η Ανώνυμη Εταιρεία Advent Συμβουλευτική, η οποία ειδικεύεται στην έκδοση τίτλων πιστοποιήσεων ISO, καθώς επίσης και στην υποστήριξη ανάπτυξης εφαρμογών Software. Η εταιρεία έχει ετήσιο κύκλο εργασιών έως δυο (2) εκατομμύρια ευρώ το χρόνο και απασχολεί λιγότερο από πενήντα (50) άτομα.
2. Η Ανώνυμη Εταιρεία Macro Cash & Carry, η οποία λειτουργεί ως αλυσίδα supermarket σε ολόκληρη την επικράτεια. Η εταιρεία έχει ετήσιο κύκλο εργασιών από δυο (2) εκατομμύρια ευρώ έως δέκα (10) εκατομμύρια ευρώ το χρόνο και ο μέσος όρος απασχόλησης προσωπικού την τελευταία τριετία κυμαίνεται μεταξύ εκατόν ένα (101) και διακοσίων πενήντα (250) ατόμων.
3. Ο Όμιλος της Pharmatten S.A., του οποίου το αντικείμενο ενασχόλησης είναι η παραγωγή, συσκευασία και διανομή φαρμακευτικών σκευασμάτων. Ο Όμιλος έχει ετήσιο κύκλο εργασιών που ξεπερνά τα πενήντα (50) εκατομμύρια ευρώ, με εργατικό δυναμικό άνω διακοσίων πενήντα (250) ατόμων.

Σε καθεμία από τις ανωτέρω επιχειρήσεις κοινοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο που αναφέρεται, εξετάζεται και αναλύεται στην υπόσπιν εργασία. Σε γενικές γραμμές, οι απαντήσεις που δόθηκαν από τα αρμόδια τμήματα (Διεύθυνση Προσωπικού) ή από τους υπεύθυνους των εταιρειών (Υποδιευθυντής), δεν διαφέρουν σε πολλά σημεία. Στο πιο κάτω μέρος της εργασίας θα πραγματοποιηθεί μια ενδελεχής και άρτια αποτύπωση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τα ερωτηματολόγια.

Το ερωτηματολόγιο επί του οποίου στηρίζεται η ανάλυση και η εξαγωγή των συμπερασμάτων, χωρίζεται σε έξι (6) τμήματα:

- Ηγεσία
- Πολιτική και Στρατηγική
- Ανθρώπινο Δυναμικό
- Συνεργασίες και Πόροι

- Διεργασίες
- Συγκριτική Αξιολόγηση - Benchmarking

Καθένα από τα τμήματα – ερωτήσεις, στα οποία χωρίζεται το ερωτηματολόγιο, επικεντρώνεται και σε μια ξεχωριστή κατηγορία της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Στο κομμάτι της Ηγεσίας, οι ερωτήσεις σχετίζονται με το κατά πόσο η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης ευνοεί και προωθεί συνεργασίες και πρωτοβουλίες στο εργατικό της δυναμικό, ώστε να βελτιωθούν οι διαδικασίες λειτουργίας αλλά και να προωθηθεί το όραμα και οι σκοποί της εταιρείας. Στο τμήμα της Πολιτικής Στρατηγικής, τίθενται ερωτήματα αναφορικά με τη θέση της επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού, αλλά και ερωτήματα για την άσκηση μιας γενικότερης στρατηγικής για τη θέσπιση στόχων.

Το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι εξαιρετικά σημαντικό και οι ερωτήσεις που τίθενται έχουν ως στόχο να περιγράψουν τη σχέση που δημιουργείται ανάμεσα στη διοίκηση της κάθε επιχείρησης και στο εργατικό της δυναμικό. Ειδικότερα, εξετάζονται η προώθηση της δημιουργικότητας και των καινοτομικών ιδεών που έχουν οι εργαζόμενοι, η προώθηση της μεταξύ τους επικοινωνίας και των πληροφοριών και πολλά ακόμη ζητήματα. Οι Συνεργασίες και οι Πόροι είναι ένα μέρος του ερωτηματολογίου που δηλώνει τη σχέση της επιχείρησης με τους συνεργάτες της, αλλά και η πρόσβαση που μπορεί να επιτρέπεται σε εξωτερικούς αλλά και εσωτερικούς χρήστες για πληροφόρηση σχετικά με το αντικείμενο των δραστηριοτήτων της εταιρείας.

Οι Διεργασίες αποτελούν εκείνο το μέρος της επιχείρησης όπου προσδιορίζεται η σχέση της με τους πελάτες, οι εσωτερικές της διαδικασίες αλλά και η επίτευξη των στόχων, με απώτερο σκοπό την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Τέλος, το τελευταίο τμήμα του ερωτηματολογίου είναι εκείνο που αναφέρει και μελετά τις εφαρμογές αλλά και τη γνώμη των ερωτηθέντων αναφορικά με τη μέθοδο της Τεχνικής της Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking. Στα επόμενα αποσπάσματα θα γίνει εκτενής αναφορά και ανάλυση των εξαγόμενων συμπερασμάτων που προέκυψαν από τα ερωτηματολόγια που απαντήθηκαν.

➤ *Ηγεσία*

Στην πρώτη ερώτηση που διατυπώθηκε και οι τρεις (3) ερωτηθέντες απάντησαν ότι η ανώτατη διοίκηση αναπτύσσει την αποστολή και το όραμα της εταιρείας σε πάρα πολύ

υψηλό βαθμό. Επίσης, η ανώτατη διοίκηση και στις τρεις (3) των περιπτώσεων συμμετέχει πάρα πολύ σε δραστηριότητες βελτίωσης. Με εξαίρεση την κυρία Ισμήνη Αποστολάκη, υπεύθυνη διαχείρισης ανθρώπινων πόρων της εταιρείας Macro Cash & Carry, η οποία απάντησε ότι η ανώτατη διοίκηση παρακινεί και ενθαρρύνει σε υψηλό βαθμό την πρωτοβουλία, τη δημιουργικότητα και την καινοτομία από το προσωπικό, οι άλλοι δυο (2) ερωτηθέντες (κυρία Βασιλακοπούλου Λένα – εταιρεία Advent Συμβουλευτική – και κύριος Σταμούλης Κωνσταντίνος – όμιλος Pharmatten S.A.), απάντησαν ότι οι εταιρείες τους παρακινούν σε πολύ υψηλό βαθμό (5) τις πρωτοβουλίες του προσωπικού. Με ίδιο βαθμό και οι τρεις (3) ερωτηθέντες βαθμολογούν τόσο την παρακίνηση μέσα στην επιχείρηση, όσο και την ενεργή συμμετοχή της σε συνεργασίες εντός της επιχείρησης.

Η ανώτατη διοίκηση της εταιρείας Advent Συμβουλευτική και του ομίλου Pharmatten S.A. αναγνωρίζει και υπερασπίζεται σε πολύ υψηλό βαθμό (5) την ανάγκη των αλλαγών εντός της επιχείρησης, ενώ η ανώτατη διοίκηση της εταιρείας Macro Cash & Carry υπερασπίζεται σε υψηλό βαθμό (4) τις αλλαγές αυτές. Τέλος οι ανώτατες διοικήσεις και των τριών (3) εταιρειών προωθούν σε πολύ υψηλό βαθμό (5) τη συμμετοχή του εργατικού δυναμικού σε δραστηριότητες βελτίωσης.

➤ *Πολιτική και Στρατηγική*

Όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω, οι ερωτήσεις αυτού του τμήματος του ερωτηματολογίου σχετίζονται με τη θέση της επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού και με τις διαδικασίες θέσπισης στόχων. Στην πρώτη ερώτηση, σχετικά με το εάν η επιχείρηση παρακολουθεί τις εξελίξεις των δραστηριοτήτων του ανταγωνισμού, η κυρία Βασιλακοπούλου (Advent Συμβουλευτική) και η κυρία Αποστολάκη (Macro Cash & Carry) απάντησαν ότι το κάνουν οι διοικήσεις των εταιρειών τους σε πάρα πολύ υψηλό βαθμό. Αντίθετα, ο κύριος Σταμούλης (Pharmatten S.A.), την υπόψιν ερώτηση τη βαθμολόγησε με τέσσερα (4) (πολύ υψηλός βαθμός).

Οι διαδικασίες αυτοαξιολόγησης για την εκτίμηση της θέσης της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό (ερώτηση Γ2) βαθμολογήθηκε με πέντε (πάρα πολύ υψηλός βαθμός ισχύος), από τις εταιρείες Advent Συμβουλευτική και Macro Cash & Carry και με τέσσερα (πολύ υψηλός βαθμός ισχύος) από την εταιρεία Pharmatten S.A. Μόνο η εταιρεία Advent Συμβουλευτική υποστηρίζει ότι μαθαίνει από τους άλλους σε πάρα πολύ υψηλό

βαθμό (5), ενώ οι άλλοι δυο ερωτηθέντες απάντησαν ότι μαθαίνουν από τους άλλους σε πολύ υψηλό βαθμό (4). Οι δυο (2) ερωτήσεις που οι απαντήσεις των ερωτηθέντων συνέπεσαν και στις τρεις των περιπτώσεων, ήταν εκείνες που αφορούσαν την ανάλυση επίδοσης των επιχειρήσεων που θεωρούνται βέλτιστες και το εάν η στρατηγική χρησιμοποιείται ως βάση για τη θέσπιση επιμέρους στόχων εντός της επιχείρησης. Σε αυτές τις δυο ερωτήσεις οι απαντήσεις σε όλες τις εταιρείες ήταν ότι το εφαρμόζουν σε πάρα πολύ υψηλό βαθμό ισχύος (5). Τέλος, οι εταιρείες Advent Συμβουλευτική και Macro Cash & Carry απήντησαν ότι η στρατηγική της επιχείρησής τους αναθεωρείται και προσαρμόζεται ανάλογα με τα αποτελέσματα κάθε φορά σε πολύ υψηλό βαθμό (4), αντίθετα με τον Όμιλο εταιρειών της Pharmatten S.A., ο οποίος και λόγω του μεγέθους και του έντονα ανταγωνιστικού διεθνούς περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται, αναπροσαρμόζει τη στρατηγική του σε πάρα πολύ υψηλό βαθμό (5).

➤ *Ανθρώπινο Δυναμικό*

Το τμήμα αυτό του ερωτηματολογίου απαρτίζεται από επτά (7) συνολικά ερωτήσεις (Δ.1 έως Δ.7). Περιγράφεται η σχέση που δημιουργεί η ανώτατη διοίκηση της κάθε επιχείρησης με το ανθρώπινο δυναμικό της και το πώς αυτή η σχέση υποστηρίζεται, προς όφελος και της ίδιας της επιχείρησης αλλά και των ατόμων που την απαρτίζουν. Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν από τα στελέχη των τριών (3) επιχειρήσεων που ρωτήθηκαν, υποστηρίζονται σε πάρα πολύ υψηλό βαθμό (πέντε) η δημιουργικότητα και η προώθηση καινοτόμων ιδεών από την πλευρά του προσωπικού, καθώς και η ομαδική εργασία και η ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της εταιρείας. Επίσης, και στις τρεις των επιχειρήσεων, σε πολύ υψηλό βαθμό ισχύος, εφαρμόζεται σύστημα αναγνώρισης και επιβράβευσης του προσωπικού, ώστε να προωθείται η συμμετοχή του στη βελτίωση των διαδικασιών εντός αυτής.

Και στις τρεις (3) περιπτώσεις του ερωτηματολογίου αναγνωρίζονται και υποστηρίζονται οι ιδιαίτερες ικανότητες και οι γνώσεις του προσωπικού, σε άλλες περισσότερο (Advent Συμβουλευτική και Macro Cash & Carry – πάρα πολύ υψηλό βαθμό) και σε άλλες λιγότερο (Pharmatten S.A. – πολύ υψηλό βαθμό). Σημαντική θέση στις διαδικασίες των εταιρειών κατέχει η εκπαίδευση του προσωπικού, ώστε να ανταποκρίνεται αυτό στις ανάγκες της επιχείρησης. Οι εταιρείες Advent Συμβουλευτική και Macro Cash & Carry υποστηρίζουν σε πάρα πολύ υψηλό βαθμό (5) την εκπαίδευση του προσωπικού, ενώ

και η εταιρεία Pharmatten με τη σειρά της, υποστηρίζει σε πολύ υψηλό βαθμό (4) την εκπαίδευση του προσωπικού.

Η επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού και της εταιρείας είναι ένα πολύ βασικό συστατικό στοιχείο που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την απόδοση του ατόμων και της ίδιας της εταιρείας κατ' επέκταση. Επικοινωνία ανάμεσα στα δυο αυτά αντισυμβαλλόμενα μέρη υπάρχει σε πάρα πολύ υψηλό βαθμό στην περίπτωση της επιχείρησης Advent Συμβουλευτική και σε αυτή της Pharmatten S.A., ενώ και η επιχείρηση Macro Cash & Carry έχει πολύ υψηλό βαθμό επικοινωνίας του ανθρώπινου δυναμικού της με τη διοίκηση. Τέλος, στην ερώτηση αν προωθείται η από κοινού χρήση της πληροφόρησης και των βέλτιστων πρακτικών που εφαρμόζονται, οι ερωτώμενοι και στις τρεις περιπτώσεις απάντησαν ότι το εφαρμόζουν σε πολύ υψηλό βαθμό (4).

➤ *Συνεργασίες και Πόροι*

Στο ερωτηματολόγιο αυτό υπάρχουν και τέσσερις (4) ερωτήσεις που αφορούν τις συνεργασίες που αναπτύσσουν οι εταιρείες αλλά και τις πηγές από τις οποίες μπορούν να προκύψουν απαραίτητα συστατικά στοιχεία για τη βελτίωση της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας. Από τις απαντήσεις στα ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν και οι τρεις επιχειρήσεις εντοπίζουν τους βασικούς συνεργάτες του κλάδου τους, αλλά και τις συνεργασίες οι οποίες είναι στρατηγικής σημασίας για την επιχείρησή τους, σε πάρα πολύ υψηλό βαθμό (5). Επίσης, αναφορικά με τις συνεργασίες τους, στην εταιρεία Advent Συμβουλευτική υπάρχει σε πάρα πολύ υψηλό βαθμό η υποστήριξη της αμοιβαίας ανάπτυξης με τους συνεργάτες της, ενώ στην περίπτωση των άλλων δυο (2) επιχειρήσεων (Macro Cash & Carry και Pharmatten S.A.) υπάρχει πολύ υψηλός βαθμός υποστήριξης αμοιβαίας ανάπτυξης.

Αναφορικά με τους πόρους και τις πηγές των επιχειρήσεων, και οι τρεις ερωτώμενοι απάντησαν ότι επιδιώκουν την απόκτηση γνώσεων και πληροφοριών. Η κυρία Βασιλακοπούλου (Advent Συμβουλευτική) βαθμολόγησε με πέντε (5) την προσπάθεια απόκτησης και χρήσης της γνώσης και της πληροφορίας, που επιδιώκεται από την εταιρεία της, ενώ και η κυρία Αποστολάκη (Macro Cash & Carry) βαθμολόγησε με τον ίδιο βαθμό τη δική της εταιρεία. Χαμηλότερο βαθμό (4) έβαλε, για την υπόψιν ερώτηση, ο κύριος Σταμούλης (Pharmatten S.A.) μόνο. Στους εξωτερικούς και εσωτερικούς χρήστες υπάρχει η

κατάλληλη πρόσβαση στην πληροφόρηση, ανάλογα με τη θέση και το αντικείμενό τους, σε πάρα πολύ υψηλό βαθμό στην εταιρεία Macro Cash & Carry, ενώ και οι άλλες δυο (2) εταιρείες που ερωτήθηκαν απάντησαν ότι και σε αυτές υπάρχει πολύ υψηλή πρόσβαση σε πληροφόρηση για εσωτερικούς και εξωτερικούς χρήστες.

➤ *Διεργασίες*

Οι διεργασίες της επιχείρησης αποτελούν ουσιαστικά της διαδικασίες επίτευξης των αποτελεσμάτων. Λαμβάνοντας υπόψιν τις απαντήσεις που δόθηκαν γίνεται κατανοητό ότι οι διοικήσεις των επιχειρήσεων ιδιαίτερη βαρύτητα σε αυτές. Ειδικότερα, οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων απάντησαν ότι σε πάρα πολύ υψηλό βαθμό (5) οι διεργασίες της επιχείρησής τους βελτιώνονται συνεχώς, με στόχο την ικανοποίηση των πελατών και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών (συνέταιροι, μέτοχοι, εργαζόμενοι, πελάτες, κλπ.). Επίσης, με ιδιαίτερο ζήλο προωθείται η υιοθέτηση αλλαγών στον τρόπο εκτέλεσης των διεργασιών με στόχο την περαιτέρω βελτίωση, ενώ ταυτόχρονα προωθείται η καινοτομία και η δημιουργική σκέψη, για την ανάπτυξη ανταγωνιστικών προϊόντων ή υπηρεσιών.

Η εταιρεία Macro Cash & Carry δίνει πολύ μεγάλη σημασία στην κοινοποίηση των αλλαγών αυτών που λαμβάνουν χώρα στις διεργασίες, στους πελάτες της (πάρα πολύ υψηλός βαθμός ισχύος), ενώ ταυτόχρονα επιδιώκεται η προώθηση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας, με αυτούς. Υψηλό βαθμό ισχύος (4) δηλώνουν και οι άλλες δυο εταιρείες που ρωτήθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου, τόσο για την κοινοποίηση των αλλαγών προς τους ενδιαφερόμενους, όσο και για την προώθηση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας. Κλείνοντας το τμήμα αυτό του ερωτηματολογίου, θα πρέπει να αναφερθούμε και στην μοναδική έως τώρα ερώτηση, όπου φαίνεται μια μη ικανοποιητική, για τα δεδομένα του δείγματος, απάντηση. Συγκεκριμένα, ο εκπρόσωπος της εταιρείας Macro Cash & Carry, δήλωσε ότι η παραγωγή προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών, σύμφωνα με τον σχεδιασμό εξασφαλίζεται σε μέτριο βαθμό (3), ενώ και οι εκπρόσωποι των άλλων δυο εταιρειών απάντησαν ότι ο βαθμός εξασφάλισης μιας τέτοιας διεργασίας ανέρχεται σε πολύ υψηλό (4) βαθμό, αλλά σίγουρα όχι σε πάρα πολύ υψηλό βαθμό (5) ισχύος.

➤ *Συγκριτική Αξιολόγηση – Benchmarking*

Στην ερώτηση εάν εφαρμόζεται η μέθοδος της Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking στις εταιρείες που εκπροσωπούν, τα στελέχη των επιχειρήσεων απάντησαν και

οι τρεις, σε πάρα πολύ υψηλό βαθμό ισχύος (5). Επίσης, και οι τρεις ερωτηθέντες απάντησαν με άριστα πέντε (5), ότι η χρόνια εφαρμογή της μεθόδου της Συγκριτικής Αξιολόγησης, θα αποτελέσει ένα πολύ σημαντικό εργαλείο βελτίωσης της επιχείρησης. Το μοναδικό που φαίνεται να αποτελεί τροχοπέδη στην εφαρμογή της μεθόδου της Συγκριτικής Αξιολόγησης είναι η έλλειψη γνώσης, με αποτέλεσμα να απαιτείται περισσότερος χρόνος, μεγαλύτερο κόστος και περισσότερο επίπονες διαδικασίες για την εισαγωγή και ολοκληρωτική εφαρμογή της τεχνικής.

Ένας τρόπος για να ξεπεραστεί το πρόβλημα της έλλειψης γνώσεων επί της τεχνικής της Συγκριτικής Αξιολόγησης είναι η συμμετοχή σε ένα δίκτυο, με στόχο την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των μελών, για την εφαρμογή της μεθόδου. Ιδιαίτερα θετικοί στην προοπτική γέννησης ενός τέτοιου δικτύου και χρήσης του ήταν οι εκπρόσωποι των εταιρειών Advent Συμβουλευτική και Macro Cash & Carry, που βαθμολόγησαν με πέντε (5) μια τέτοια κίνηση, ενώ ιδιαίτερα θετικός, αλλά σε μικρότερο βαθμό, ήταν και ο εκπρόσωπος του ομίλου της Pharmatten S.A., που βαθμολόγησε με τέσσερα (4) το εγχείρημα. Οι απαντήσεις που δόθηκαν στην τελευταία ερώτηση (Z.5) του ερωτηματολογίου, δεν διέφεραν καθόλου, από το χαρακτήρα που διέκρινε τους εκπροσώπους των επιχειρήσεων σε όλο το ερωτηματολόγιο. Στην ερώτηση πόσο σημαντική κρίνεται η διαδικασία της συστηματικής εφαρμογής της μεθόδου της Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking στην επιχείρηση που εργάζονται, οι δυο από τους τρεις (Advent Συμβουλευτική και Macro Cash & Carry), απάντησαν ότι η διαδικασία κρίνεται εξόχως σημαντική (5), ενώ και ο εκπρόσωπος του ομίλου Pharmatten S.A. βαθμολόγησε με τέσσερα (4).

Επίλογος – Συμπεράσματα

Η τεχνική της Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking, προσφέρει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις που την εφαρμόζουν¹⁶:

1. Επισημαίνει τα πεδία της πρακτικής και των επιδόσεων που απαιτούν να διαχειριστούν με μεγαλύτερη προσοχή, προκειμένου να βελτιωθούν.
2. Εντοπίζει όλα τα δυνατά αλλά και αδύνατα σημεία σε ένα γενικότερο σύνολο ενεργειών.
3. Καταγράφει την πραγματική και ρεαλιστική θέση που κατέχει η εταιρεία έναντι των υπολοίπων ανταγωνιστών της, διευκολύνοντας έτσι με τον τρόπο αυτό να βελτιωθεί η οργανωτική της δομή, με στόχο την προώθηση αλλαγών και την ανάπτυξη σχεδίων δράσης.
4. Συμβάλει στη μέτρηση της τρέχουσας επίδοσης της επιχείρησης.
5. Επιταχύνει τη διαδικασία αλλαγών και αναδόμησης χρησιμοποιώντας δοκιμασμένες και ενδεδειγμένες πρακτικές, πείθοντας όσους αμφισβητούν – μέσω των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται – αντιμετωπίζοντας την αδράνεια και την αδιαφορία, δημιουργώντας ένα αίσθημα επιτακτικής ανάγκης για δράση όταν υπάρχουν χάσματα.
6. Απεγκλωβίζει τις ιδέες, αναζητώντας τρόπους βελτίωσης εκτός από τον χώρο της επιχείρησης.
7. Επιβάλλει στις επιχειρήσεις να εξετάσουν τις υπάρχουσες διαδικασίες τους, οδηγώντας συχνά σε βελτιώσεις στο εσωτερικό μιας διαδικασίας, αλλά ακόμη και σε ολόκληρη αυτή τη διαδικασία.
8. Αυξάνει τις πιθανότητες εφαρμογής της βελτιωμένης μεθόδου, μιας και η εφαρμογή της συνεπάγεται και τη συμμετοχή των κατόχων της διαδικασίας.
9. Καθιστά δυνατό τον εντοπισμό άλλων εταιρειών ή οργανισμών που εφαρμόζουν διαδικασίες οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα υψηλότερες επιδόσεις και στη συνέχεια προωθεί την υιοθέτηση των παραπάνω διαδικασιών.

¹⁶ Βλαδίκας Γ., Χουσουρίδης Μ. «Επιχειρησιακός Σχεδιασμός – Benchmarking», Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κεντρικής Μακεδονίας, 2006

Η θετική επίδραση της συγκριτικής αξιολόγησης δεν περιορίζεται μόνο στη βελτίωση μιας συγκεκριμένης επιχειρησιακής διαδικασίας. Προωθεί την εμφάνιση και ανάπτυξη μιας φιλοσοφίας απόκτησης γνώσεων μέσα στην επιχείρηση, που αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα μακροπρόθεσμα για συνεχείς βελτιώσεις, ολική ποιότητα και ανταγωνιστικότητα. Η συγκριτική αξιολόγηση μεταξύ των μονάδων μιας ίδιας επιχείρησης και με αυτές άλλων επιχειρήσεων, έχει ως αποτέλεσμα να αποκτούν οι επιχειρήσεις τις απαραίτητες πληροφορίες προκειμένου να προσαρμόσουν με τον καλύτερο τρόπο τους στόχους για τις επιδόσεις τους και να ανακαλύψουν τρόπους για να τους πετύχουν. Οι ιδέες βρίσκονται παντού η πρόκληση έγκειται στη σταθερή αναζήτηση και προσαρμογή τους. Η εμπειρία ετών αποδεικνύει ότι πολλές ιδέες δεν προκύπτουν μόνο στο εσωτερικό της επιχείρησης αλλά και εκτός αυτής.

Βιβλιογραφία

➤ Ελληνική βιβλιογραφία

1. Βλαδίκας Γ., Χουσουρίδης Μ. «Επιχειρησιακός Σχεδιασμός – Benchmarking», Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κεντρικής Μακεδονίας, 2006
2. Αναπτυξιακή Σύμπραξη, «Μεθοδολογικός Οδηγός για την Εφαρμογή Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking – Πολιτικών Ισότητας Ευκαιριών Μεταξύ Ανδρών και Γυναικών στις Επιχειρήσεις», Αθήνα, 2005

➤ Ξένη βιβλιογραφία

1. Bendell, T., Boulter, L. & Goodstadt, P. «Benchmarking for Competitive Advantage», Pitman Publishing, London, 1998
2. The Benchmarking Management Guide, «American Productivity & Quality Center, Productivity» Press, Portland, OR, 1993
3. Bendell, T., Boulter, L., Gatford, K., «The Benchmarking Workout», Pitman Publishing, London, 1997
4. European Commission, «Benchmarking Papers – First report by the High Level Group on Benchmarking», DG III – Industry, No. 2, 1999
5. Harrington J.S. & Harrington H.J., «High Performance Benchmarking: Twenty Steps to Success», McGraw Hill, New York, 1996

Παράρτημα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Α. Η ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Επωνυμία:

Έτος ίδρυσης:

Έδρα:

Νομική Μορφή:

Βασικά προϊόντα/ υπηρεσίες:

A1 Δραστηριότητα: 1. <input type="checkbox"/> Βιομηχανία 2. <input type="checkbox"/> Εμπόριο 3. <input type="checkbox"/> Υπηρεσίες	
A2. Κλάδος: 1. <input type="checkbox"/> Είδη διατροφής – ποτά 2. <input type="checkbox"/> Αγροτικά προϊόντα - ζωοτροφές 3. <input type="checkbox"/> Καπνός και προϊόντα καπνού 4. <input type="checkbox"/> Κλωστοϋφαντουργία 5. <input type="checkbox"/> Είδη από ύφασμα – ενδύματα – αξεσουάρ 6. <input type="checkbox"/> Υποδήματα – δερμάτινα είδη – δέρμα - γούνα 7. <input type="checkbox"/> Ξύλο – φελλός – χαρτί και προϊόντα 8. <input type="checkbox"/> Έπιπλα 9. <input type="checkbox"/> Εκδόσεις – εκτυπώσεις – εφημερίδες – περιοδικά 10. <input type="checkbox"/> Ελαστικό – πλαστικά 11. <input type="checkbox"/> Χημικά – αέρια – χρώματα – εκρηκτικά 12. <input type="checkbox"/> Φάρμακα – καλλυντικά – απορρυπαντικά 13. <input type="checkbox"/> Υγραέριο – πετρέλαιο – καύσιμα – λιπαντικά 14. <input type="checkbox"/> Μεταλλικά και μεταλλουργικά προϊόντα 15. <input type="checkbox"/> Μηχανήματα 16. <input type="checkbox"/> Ηλεκτρολογικό και ηλεκτρονικό υλικό 17. <input type="checkbox"/> Ηλεκτρικές συσκευές 18. <input type="checkbox"/> Ηλεκτρονικοί υπολογιστές – μηχανές γραφείου 19. <input type="checkbox"/> Θέρμανση – ψύξη – κλιματισμός - αερισμός	A3. Κύκλος εργασιών (σε ευρώ): (μέσος όρος τα 3 τελευταία έτη) 1. <input type="checkbox"/> Έως 2 εκατ. 2. <input type="checkbox"/> Από 2 εκατ. έως 10 εκατ. 3. <input type="checkbox"/> Από 10 εκατ. έως 50 εκατ. 4. <input type="checkbox"/> Πάνω από 50 εκατ. A4. Αριθμός εργαζομένων: (μέσος όρος τα 3 τελευταία έτη) 1. <input type="checkbox"/> Έως 50 άτομα 2. <input type="checkbox"/> Από 51 έως 100 3. <input type="checkbox"/> Από 101 έως 250 4. <input type="checkbox"/> Πάνω από 250

20. <input type="checkbox"/> Supermarket – πολυκαταστήματα 21. <input type="checkbox"/> Τράπεζες 22. <input type="checkbox"/> Ασφάλειες 23. <input type="checkbox"/> Πληροφορική 24. <input type="checkbox"/> Υπηρεσίες προς επιχειρήσεις 25. <input type="checkbox"/> Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 26. <input type="checkbox"/> Ιατρικές υπηρεσίες 27. <input type="checkbox"/> Μεταφορές 28. <input type="checkbox"/> Άλλα βιομηχανικά προϊόντα 29. <input type="checkbox"/> Άλλα εμπορικά είδη 30. <input type="checkbox"/> Άλλες υπηρεσίες	
--	--

Δηλώστε το βαθμό ισχύος των παρακάτω για την επιχείρησή σας.

0=καθόλου 1=πολύ λίγο 2=λίγο 3=μέτρια 4=πολύ 5=πάρα πολύ

B. ΗΓΕΣΙΑ

B1. Η ανώτατη διοίκηση αναπτύσσει την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

B2. Η ανώτατη διοίκηση συμμετέχει ενεργά σε δραστηριότητες βελτίωσης;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

B3. Η ανώτατη διοίκηση παρακινεί και ενθαρρύνει την πρωτοβουλία, δημιουργικότητα και την καινοτομία από το προσωπικό;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

B4. Η ανώτατη διοίκηση παρακινεί και ενθαρρύνει τη συνεργασία μέσα στην επιχείρηση;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

B5. Η ανώτατη διοίκηση προωθεί και συμμετέχει ενεργά σε συνεργασίες της επιχείρησης

0. 1. 2. 3. 4. 5.

B6. Η ανώτατη διοίκηση προωθεί τη συμμετοχή του προσωπικού σε δραστηριότητες βελτίωσης;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

B7. Η ανώτατη διοίκηση αναγνωρίζει και υπερασπίζεται την ανάγκη αλλαγών στην επιχείρηση ;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

Γ. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Γ1. Η επιχείρηση παρακολουθεί τις εξελίξεις των δραστηριοτήτων του ανταγωνισμού;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

Γ2. Εφαρμόζονται διαδικασίες αυτοαξιολόγησης για την εκτίμηση της θέσης της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

Γ3. Επικρατεί η αντίληψη ότι «μπορούμε να μάθουμε από τους άλλους»;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

Γ4. Η επιχείρηση αναλύει την επίδοση των επιχειρήσεων που θεωρούνται «βέλτιστες»;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

Γ5. Η στρατηγική της επιχείρησης αναθεωρείται και προσαρμόζεται ανάλογα κάθε φορά;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

Γ6. Η στρατηγική χρησιμοποιείται ως βάση για τη θέσπιση επιμέρους στόχων μέσα στην επιχείρηση;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

Δ. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Δ1. Αναγνωρίζονται και υποστηρίζονται οι ιδιαίτερες ικανότητες και γνώσεις του προσωπικού;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

Δ2. Υποστηρίζεται η επιθυμία για μάθηση και γίνεται εκπαίδευση του προσωπικού ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της επιχείρησης;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

Δ3. Υποστηρίζεται η δημιουργικότητα και οι καινοτομικές ιδέες;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

Δ4. Προωθείται η ομαδική εργασία και η ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

Δ5. Υπάρχει επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

Δ6. Προωθείται η από κοινού χρήση της πληροφόρησης και των βέλτιστων πρακτικών που εφαρμόζονται;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

Δ7. Εφαρμόζεται σύστημα αναγνώρισης και επιβράβευσης του προσωπικού ώστε να προωθείται η συμμετοχή του στη βελτίωση;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

Ε. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ

Ε1. Εντοπίζονται οι βασικοί συνεργάτες και οι συνεργασίες στρατηγικής σημασίας της επιχείρησης;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

Ε2. Υποστηρίζεται η αμοιβαία ανάπτυξη με τους συνεργάτες;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

E3. Η επιχείρηση επιδιώκει την αποτελεσματική απόκτηση και χρήση της γνώσης και της πληροφορίας;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

E4. Παρέχεται στους εσωτερικούς και εξωτερικούς χρήστες, η κατάλληλη πρόσβαση στην πληροφόρηση ανάλογα με τη θέση τους και το αντικείμενό τους;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

ΣΤ. ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ

ΣΤ1. Οι διεργασίες της επιχείρησης βελτιώνονται συνεχώς με στόχο την ικανοποίηση των πελατών και των άλλων ενδιαφερομένων μερών της επιχείρησης (συνέταιροι, μέτοχοι, πελάτες, εργαζόμενοι, κοινωνία);

0. 1. 2. 3. 4. 5.

ΣΤ2. Προωθείται η υιοθέτηση αλλαγών στον τρόπο εκτέλεσης των διεργασιών με στόχο τη βελτίωση;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

ΣΤ3. Οι αλλαγές στις διεργασίες κοινοποιούνται σε όλους τους ενδιαφερόμενους;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

ΣΤ4. Προωθείται η καινοτομία και η δημιουργική σκέψη για την ανάπτυξη ανταγωνιστικών προϊόντων ή υπηρεσιών;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

ΣΤ5. Εξασφαλίζεται η παραγωγή προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών σύμφωνα με το σχεδιασμό;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

ΣΤ6. Επιδιώκεται η δημιουργικότητα και η καινοτομία στις σχέσεις με τους πελάτες και στις πωλήσεις;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

Z. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ – BENCHMARKING

Z1. Εφαρμόζετε τη μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

Z.2 Αν εφαρμόζετε τη μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking, πιστεύετε ότι μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ σημαντικό εργαλείο βελτίωσης τα επόμενα χρόνια;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

Z.3 Ενδιαφέρεται η επιχείρησή σας να συμμετάσχει σε ένα δίκτυο, με στόχο την ανταλλαγή των πληροφοριών μεταξύ των μελών του για την εφαρμογή της μεθόδου της Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

Z.4 Η έλλειψη γνώσης αποτελεί εμπόδιο στην εφαρμογή της μεθόδου της Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking, στην εταιρεία σας;

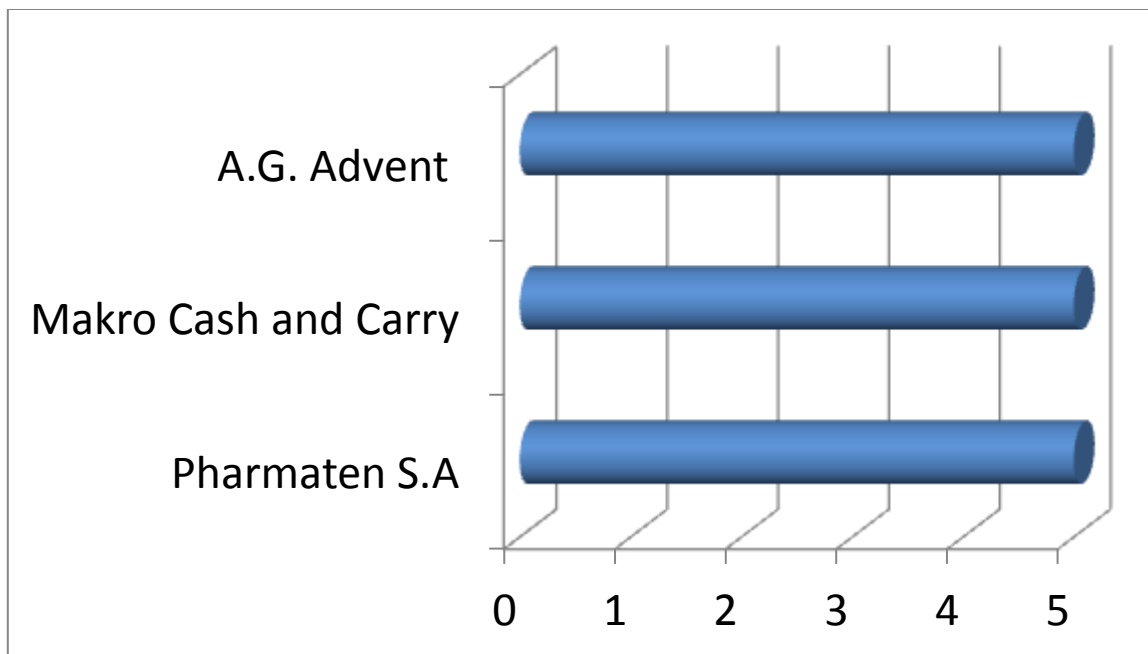
0. 1. 2. 3. 4. 5.

Z.5 Πόσο σημαντική κρίνεται τη διαδικασία της συστηματικής εφαρμογής της μεθόδου της Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking, στην επιχείρησή σας;

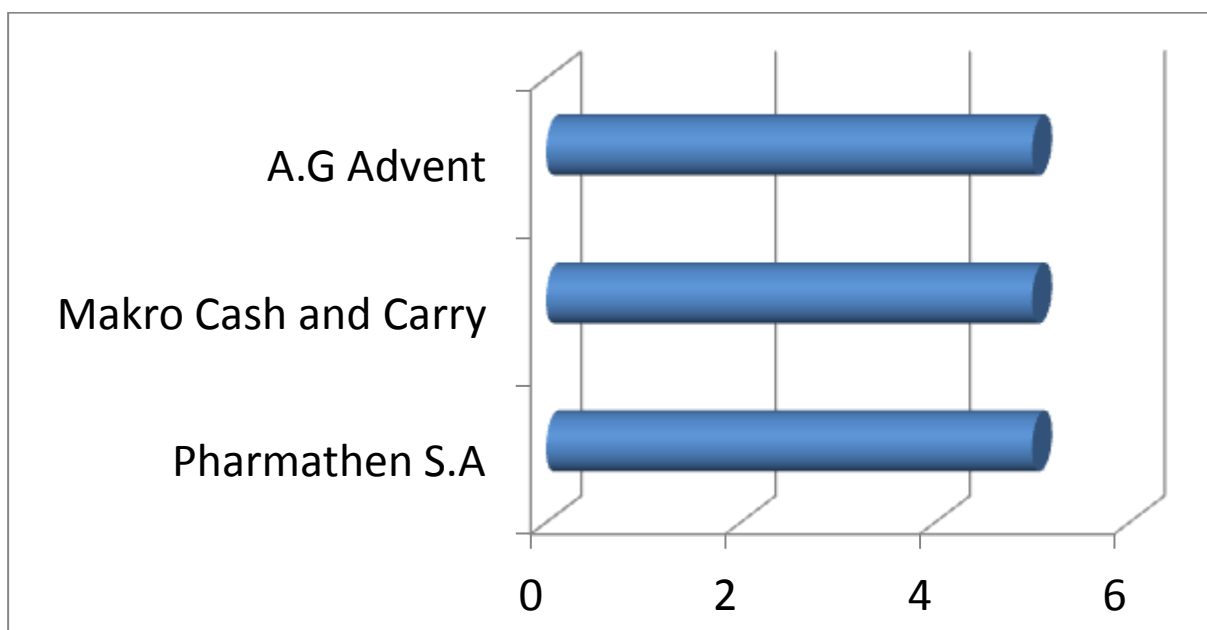
0. 1. 2. 3. 4. 5.

ΗΓΕΣΙΑ

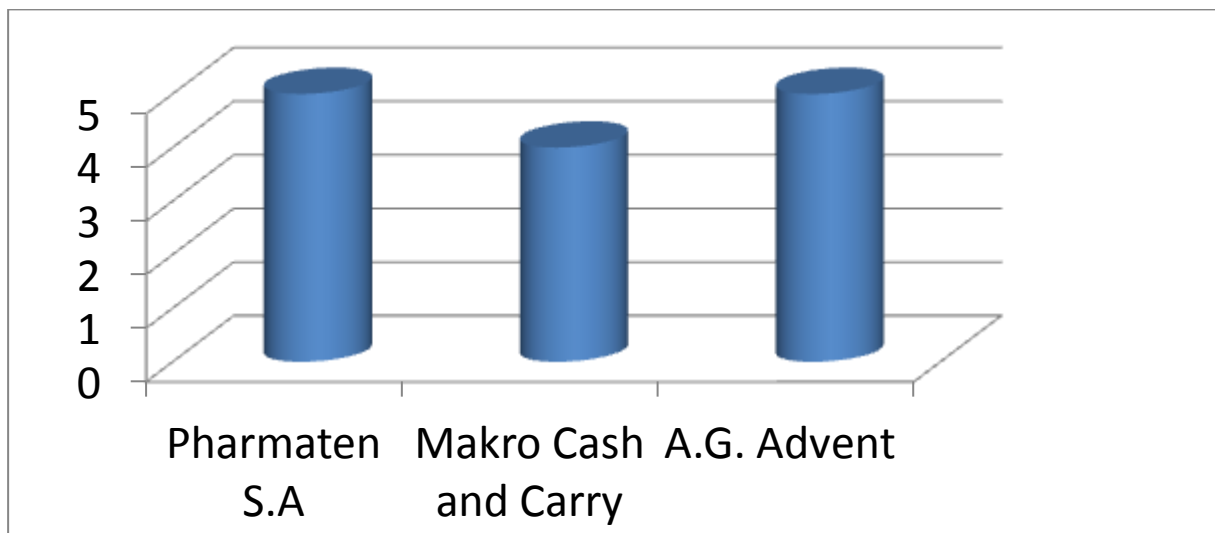
Η ανώτατη διοίκηση συμμετέχει ενεργά σε δραστηριότητες βελτίωσης;



Η ανώτατη διοίκηση προωθεί και συμμετέχει ενεργά σε συνεργασίες της επιχείρησης ;

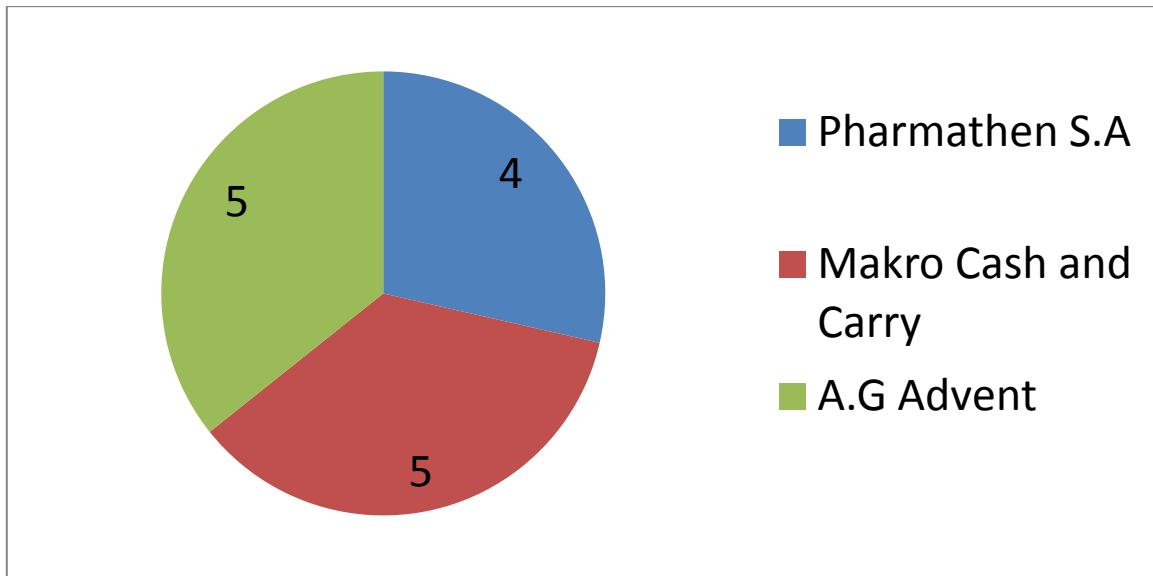


Η ανώτατη διοίκηση αναγνωρίζει και υπερασπίζεται την ανάγκη αλλαγών στην επιχείρηση ;

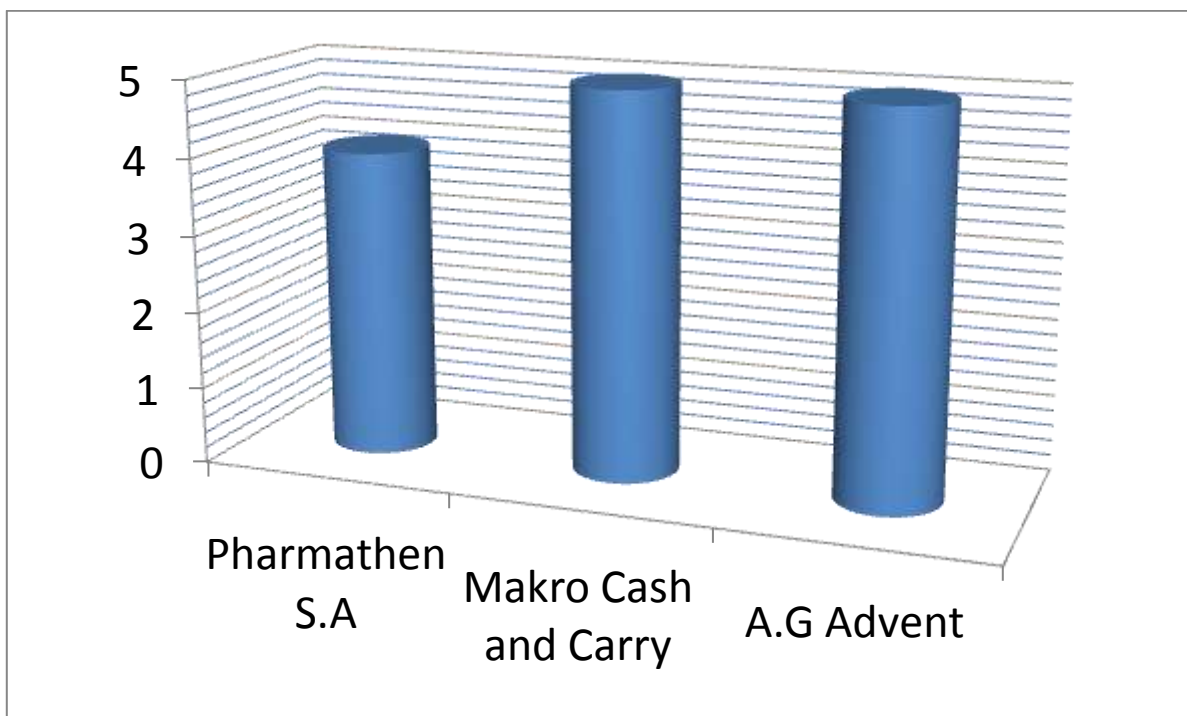


ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

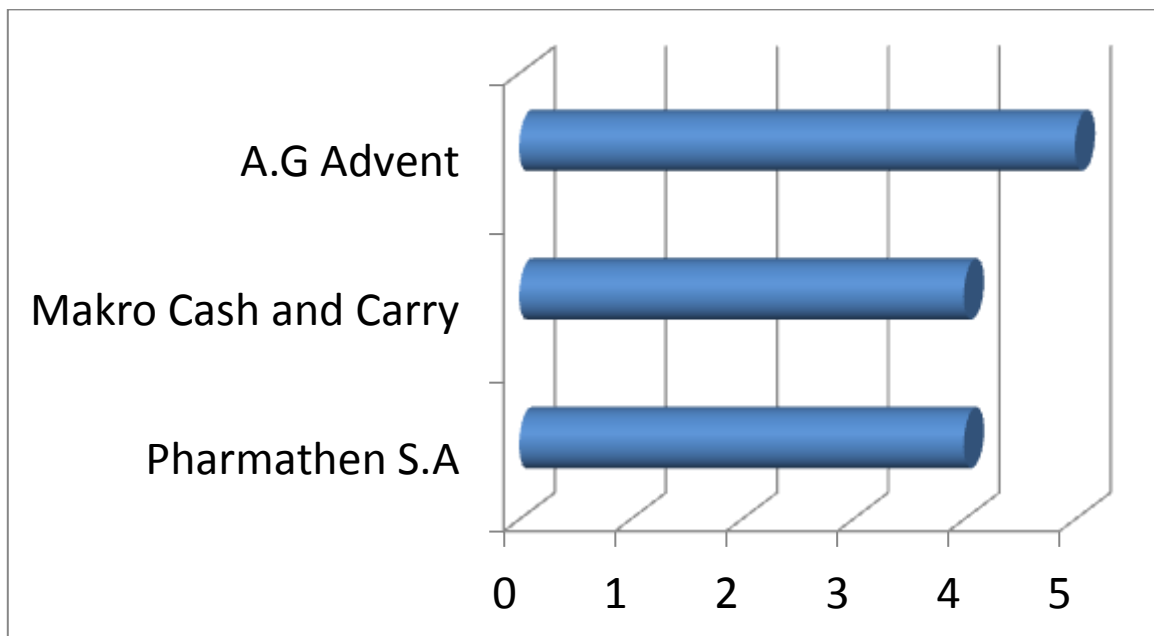
Η επιχείρηση παρακολουθεί τις εξελίξεις των δραστηριοτήτων του ανταγωνισμού;



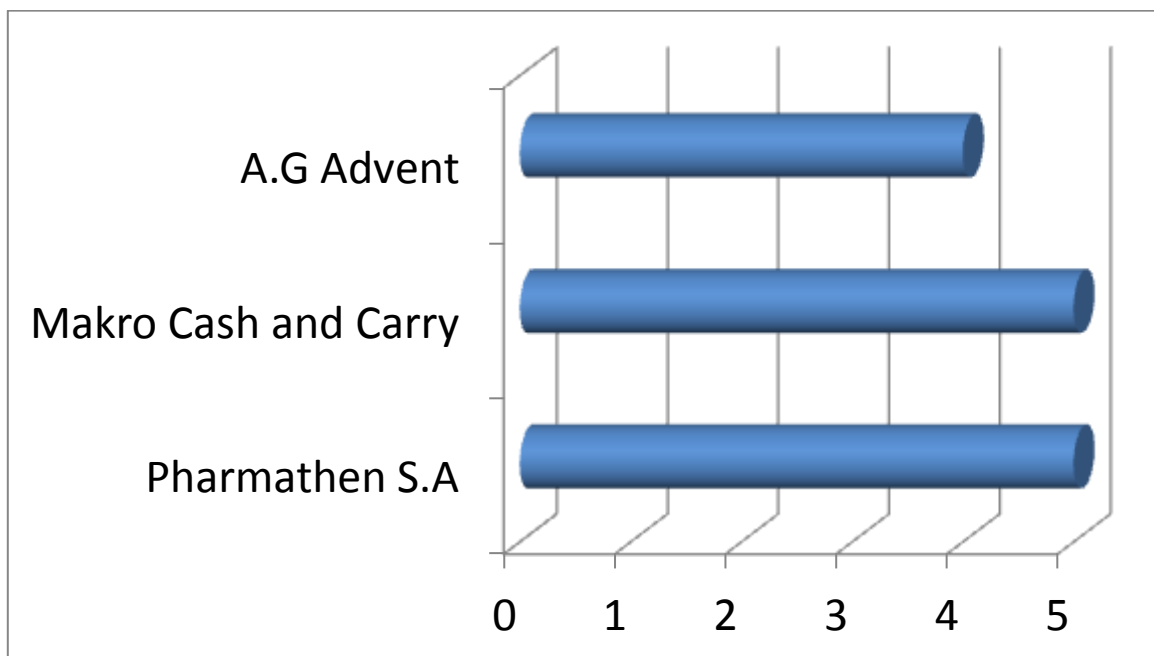
Εφαρμόζονται διαδικασίες αυτοαξιολόγησης για την εκτίμηση της θέσης της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό;



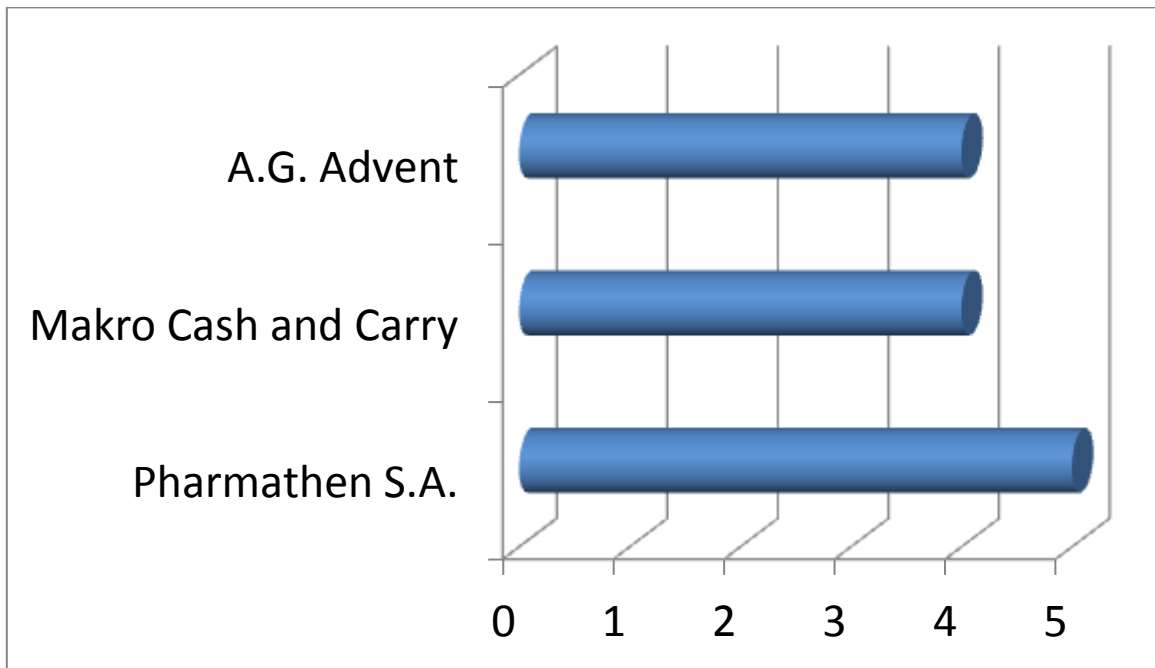
Επικρατεί η αντίληψη ότι «μπορούμε να μάθουμε από τους άλλους»;



Η επιχείρηση αναλύει την επίδοση των επιχειρήσεων που θεωρούνται «βέλτιστες»;

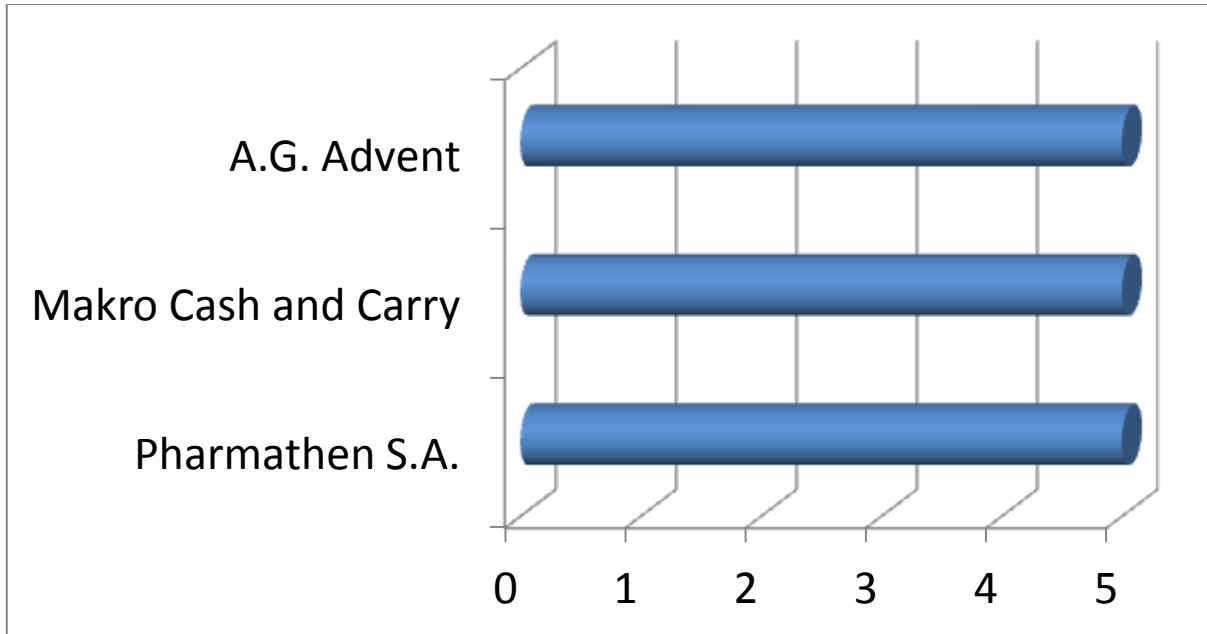


Η στρατηγική της επιχείρησης αναθεωρείται και προσαρμόζεται ανάλογα κάθε φορά;

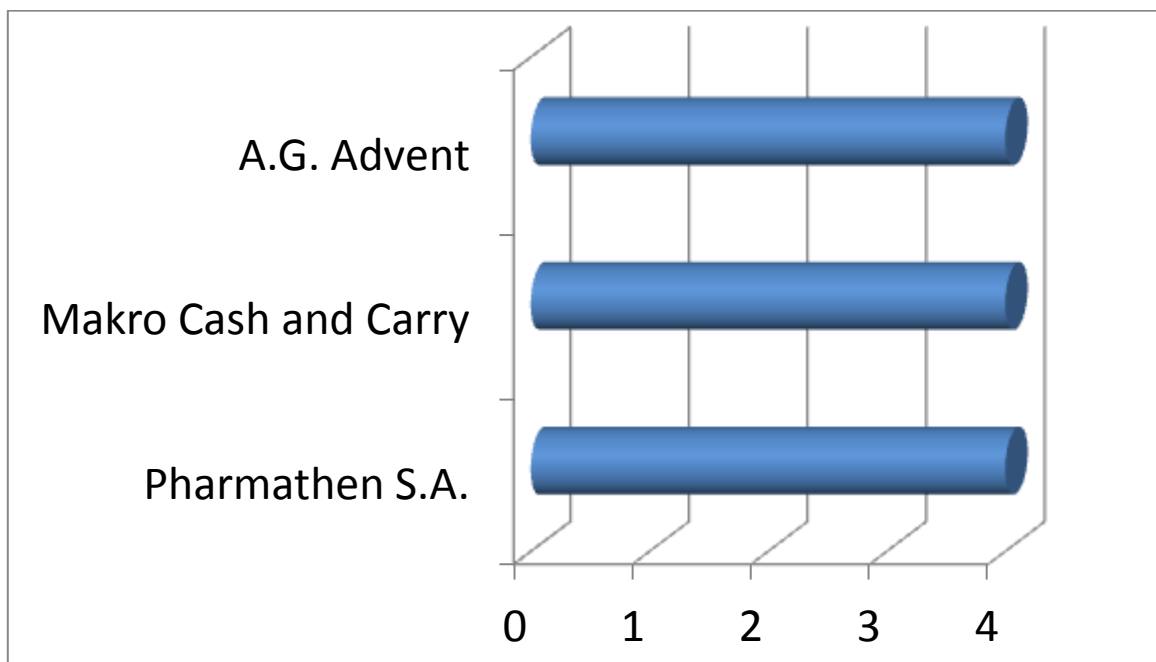


ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

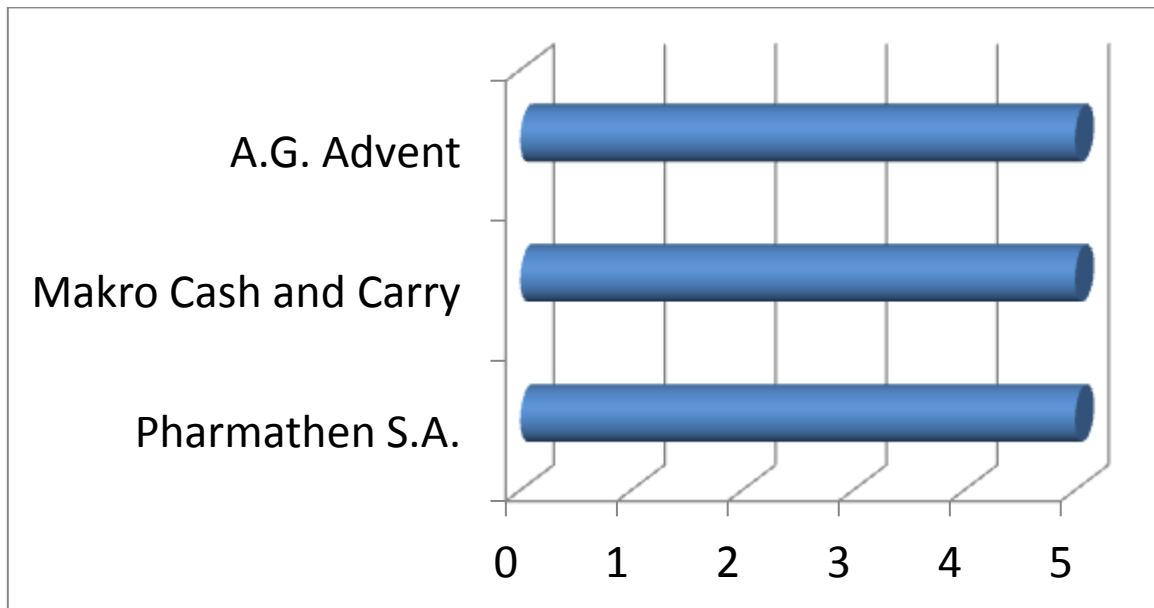
Προωθείται η ομαδική εργασία και η ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης;



Προωθείται η από κοινού χρήση της πληροφόρησης και των βέλτιστων πρακτικών που εφαρμόζονται;

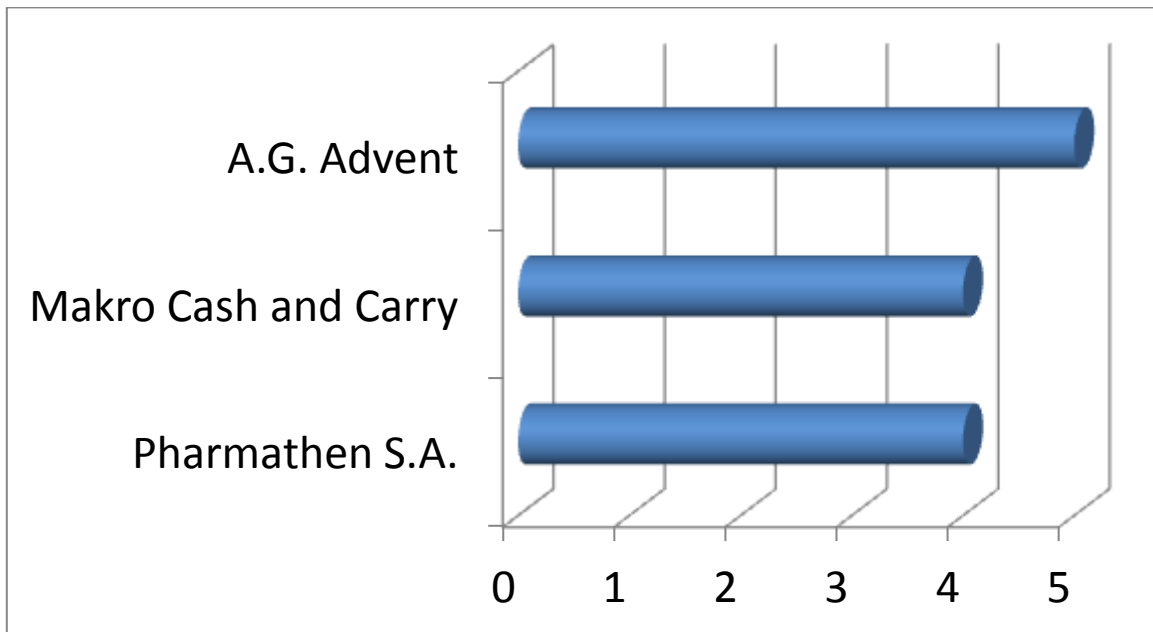


Εφαρμόζεται σύστημα αναγνώρισης και επιβράβευσης του προσωπικού ώστε να προωθείται η συμμετοχή του στη βελτίωση;

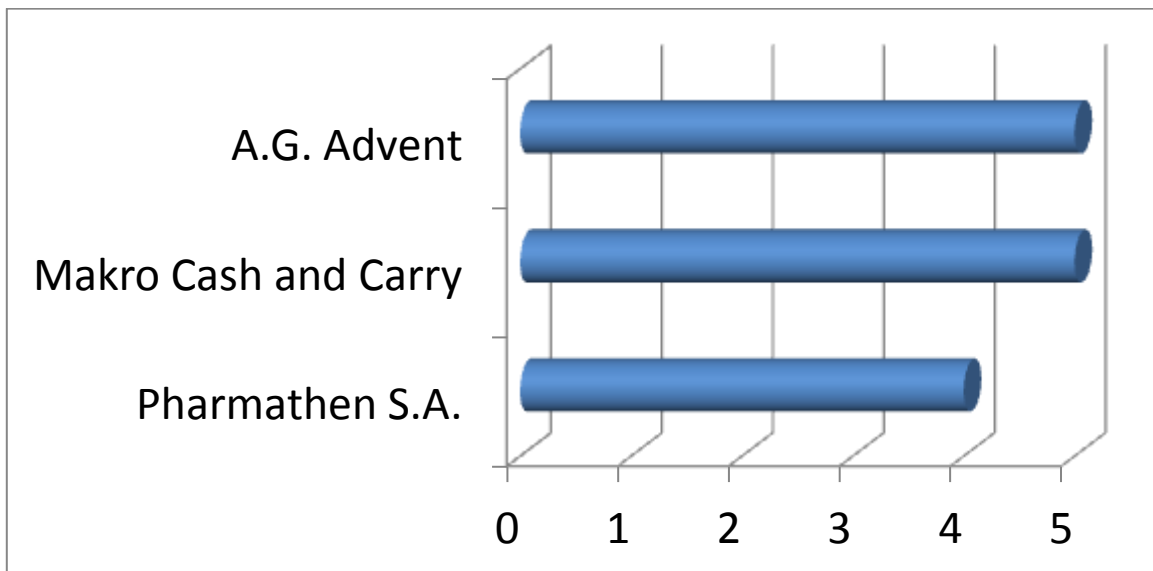


ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ

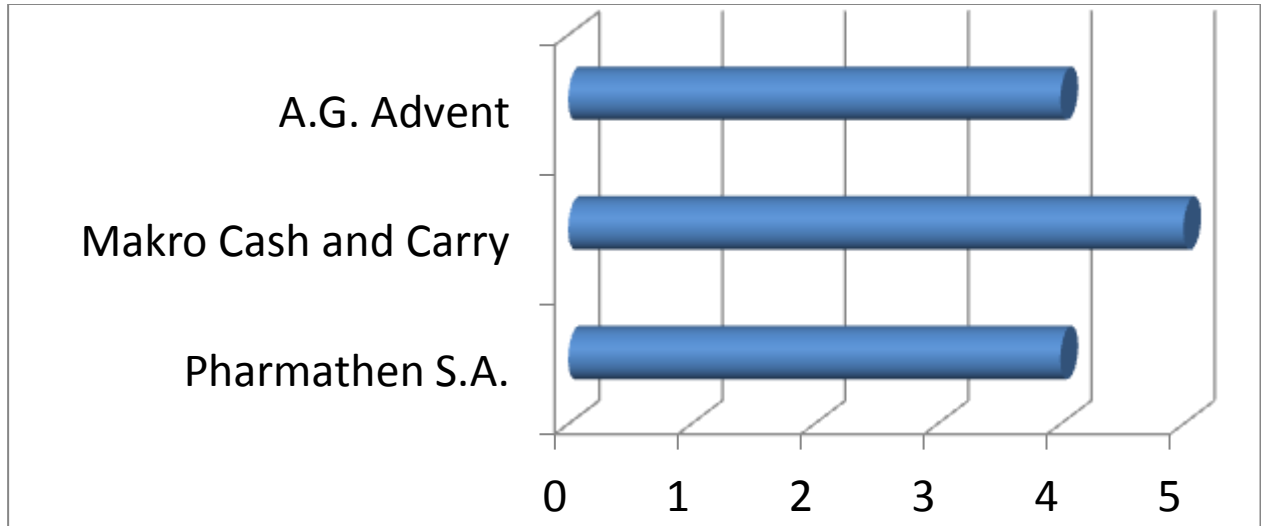
Υποστηρίζεται η αμοιβαία ανάπτυξη με τους συνεργάτες;



Η επιχείρηση επιδιώκει την αποτελεσματική απόκτηση και χρήση της γνώσης και της πληροφορίας;

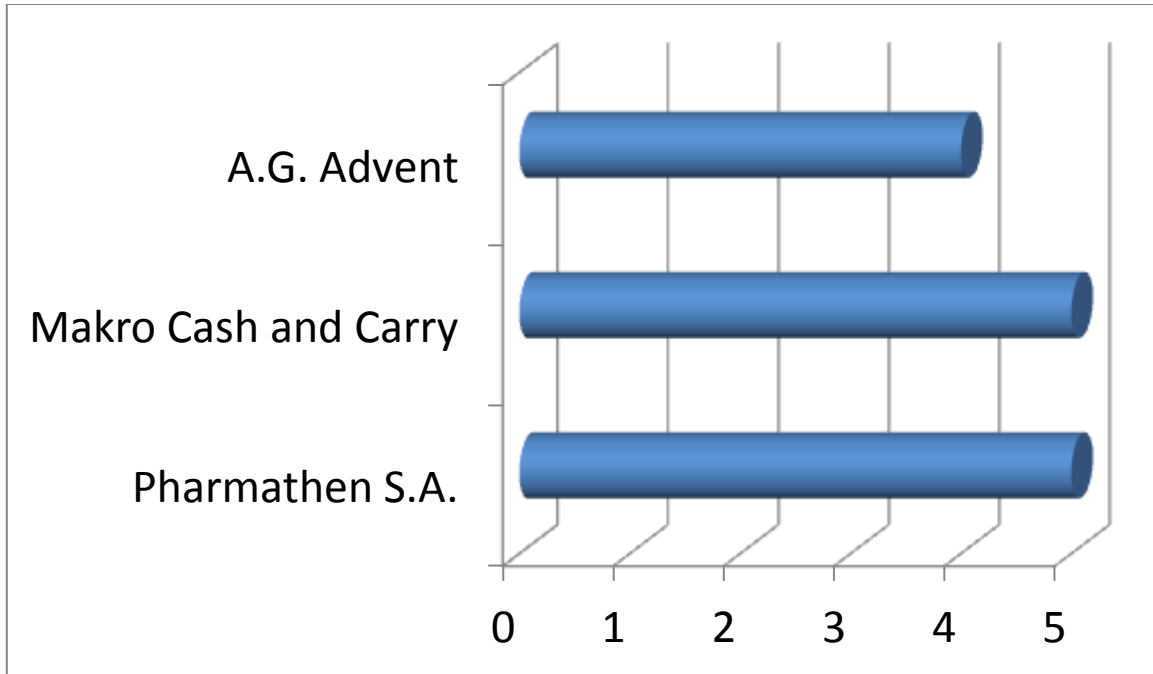


Παρέχεται στους εσωτερικούς και εξωτερικούς χρήστες, η κατάλληλη πρόσβαση στην πληροφόρηση ανάλογα με τη θέση τους και το αντικείμενό τους;

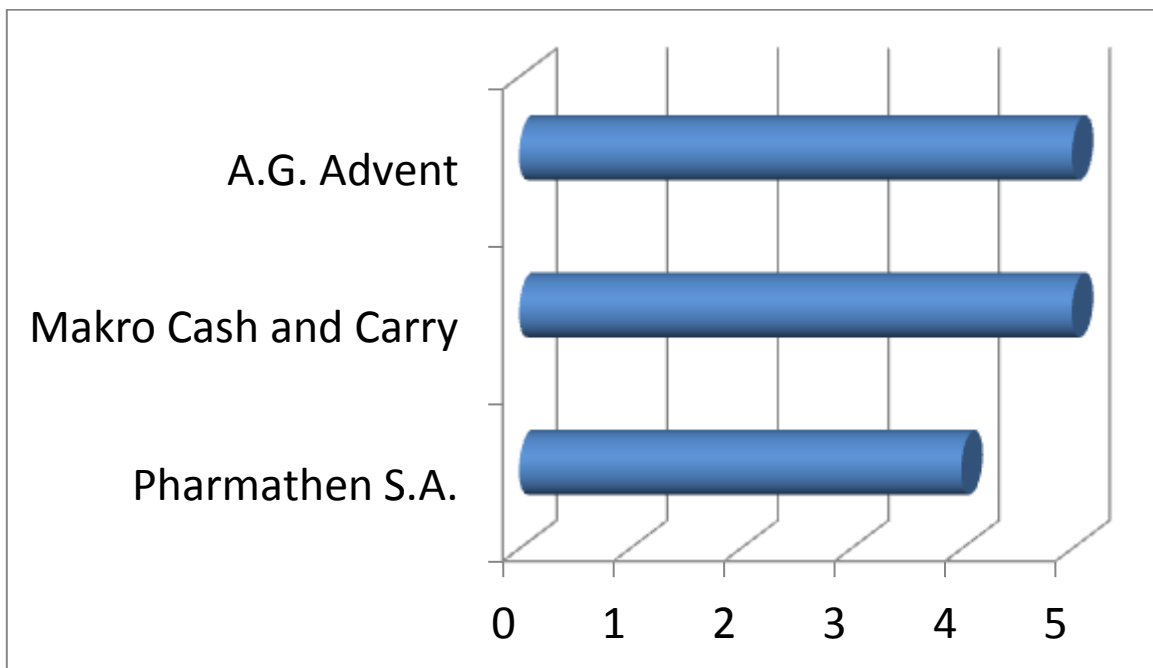


ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ

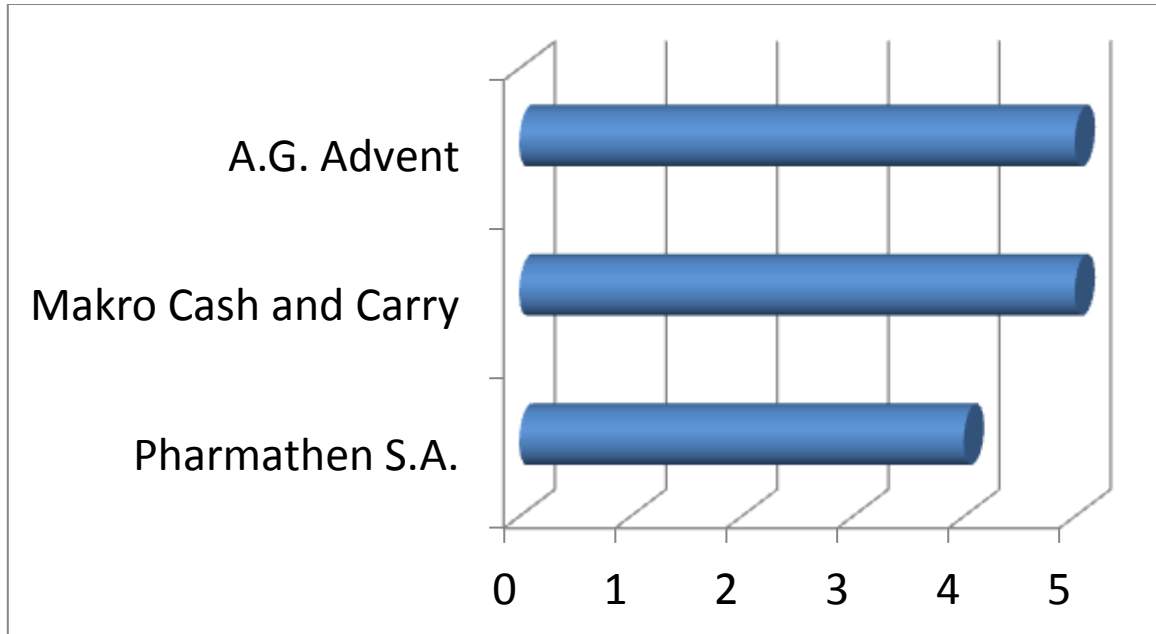
Προωθείται η υιοθέτηση αλλαγών στον τρόπο εκτέλεσης των διεργασιών με στόχο τη βελτίωση;



Οι αλλαγές στις διεργασίες κοινοποιούνται σε όλους τους ενδιαφερόμενους;

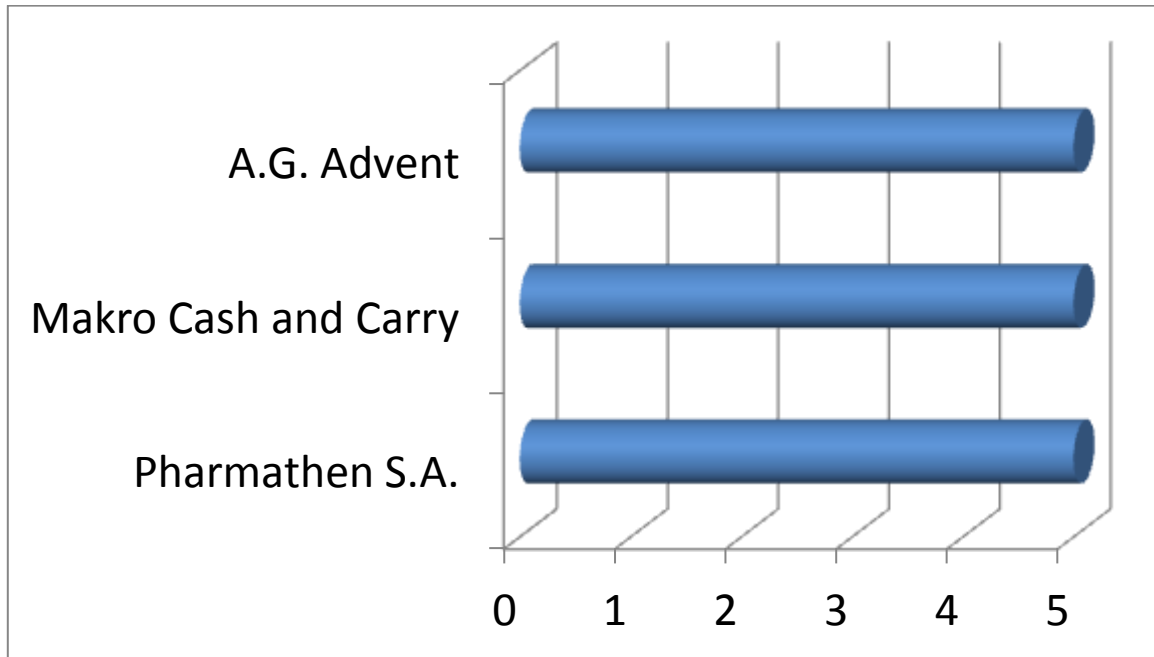


Προωθείται η καινοτομία και η δημιουργική σκέψη για την ανάπτυξη ανταγωνιστικών προϊόντων ή υπηρεσιών;

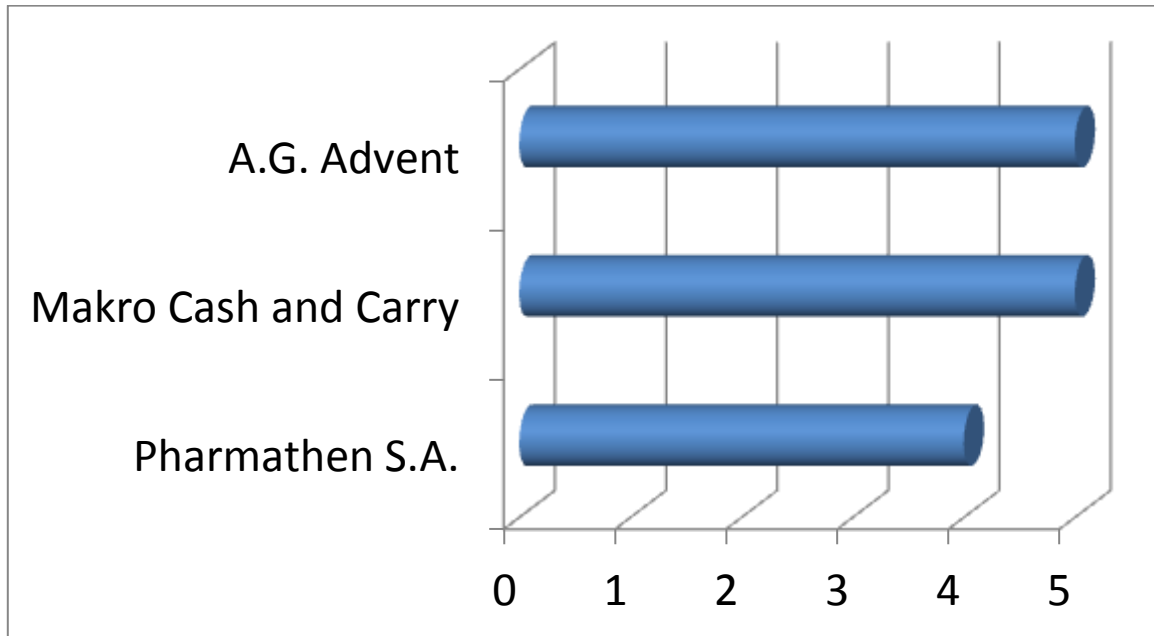


BENCHMARKING

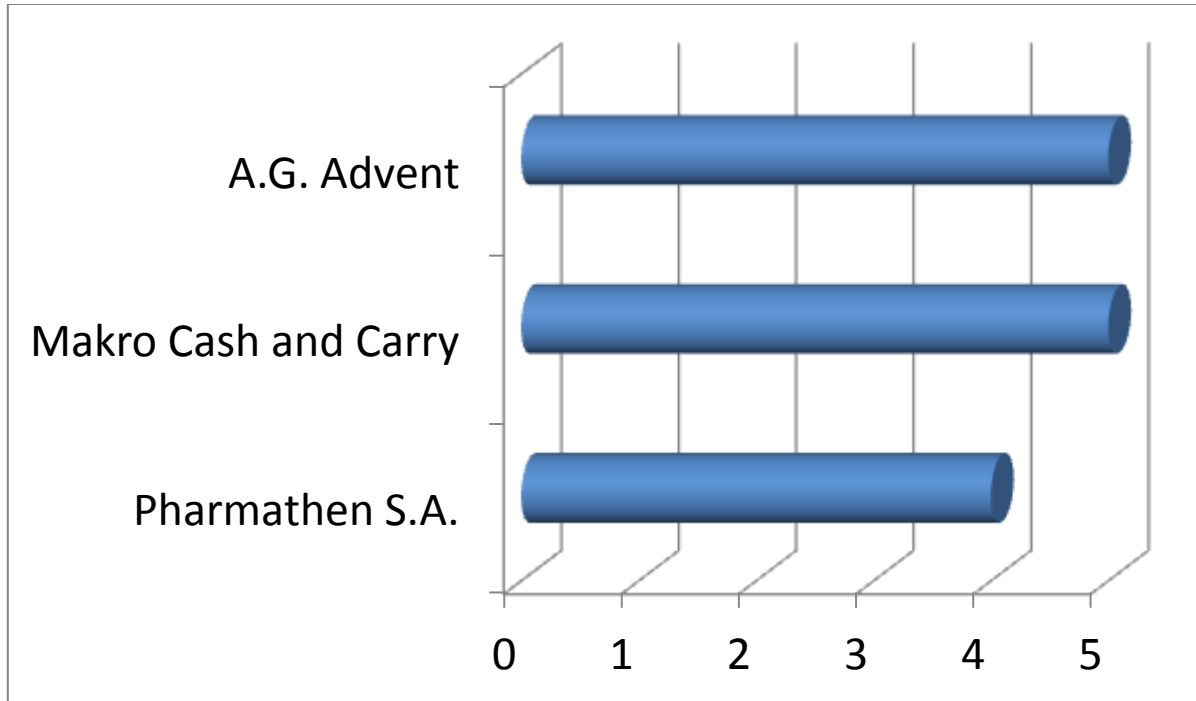
Εφαρμόζετε τη μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης; Αν ναι , πιστεύετε ότι μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ σημαντικό εργαλείο βελτίωσης τα επόμενα χρόνια;



Ενδιαφέρεται η επιχείρησή σας να συμμετάσχει σε ένα δίκτυο, με στόχο την ανταλλαγή των πληροφοριών μεταξύ των μελών του για την εφαρμογή της μεθόδου της Συγκριτικής Αξιολόγησης – **Benchmarking;**



Πόσο σημαντική κρίνεται τη διαδικασία της συστηματικής εφαρμογής της μεθόδου της Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking, στην επιχείρησή σας;



All rights reserved.