

2017



## ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Η συγκριτική αξιολόγηση ως εργαλείο ανάπτυξης & βελτίωσης  
της επιχειρηματικής δραστηριότητας»



Υπεύθυνος καθηγητής: Ρομπογιαννάκης Ιωάννης

Σπουδαστές: Σταυρούλα Κουράνου

Παυλίνα Λεμπιδάκη

Ηράκλειο, Ιανουάριος 2017



Copyright © Κουράνου Σταυρούλα & Λεμπιδάκη Παυλίνα, 2016

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

## Ευχαριστίες

---

Με την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας ολοκληρώθηκε ο κύκλος σπουδών μας στο ΤΕΙ Κρήτης. Στο σημείο αυτό θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε αρχικά τον επιβλέπων καθηγητή μας κ. Ιωάννη Ρομπογιαννάκη για την πολύτιμη βοήθεια και υποστήριξη που μας πρόσφερε καθ' όλη την διάρκεια τόσο στα χρόνια σπουδών όσο και κατά το διάστημα της πτυχιακής μας εργασίας.

Έπειτα τους γονείς μας για την αμέριστη προσπάθεια τους και στήριξη όλα αυτά τα χρόνια.

Τέλος, θα ήθελα να αφιερώσω τη παρούσα εργασία στον πατέρα μου!

## Περίληψη

---

Η μέθοδος της Συγκριτικής Αξιολόγησης αποσκοπεί στον εντοπισμό των τρωτών σημείων στη λειτουργία μιας επιχείρησης, είτε με τη σύγκριση στο εσωτερικό της περιβάλλον, είτε με τη σύγκριση με λειτουργίες ανάλογης επιχείρησης, είτε με το προσδιορισμό της θέσης της σε σχέση με την επιδιωκόμενη. Η διαδικασία αυτή μπορεί να αφορά μέρος των λειτουργιών μιας επιχείρησης ή και το σύνολο της παραγωγικής μονάδας. Η εν λόγω μέθοδος μπορεί να εφαρμοστεί από κάθε είδους επιχείρηση και έχει να προσφέρει μια σειρά πλεονεκτημάτων προκειμένου να βελτιωθεί η παραγωγικότητα. Υπάρχουν, όμως, και μειονεκτήματα που σχετίζονται, κυρίως, με την έλλειψη κατάρτισης και γνώσεων για την επιτυχή ολοκλήρωση της διαδικασίας.

## **Abstract**

---

The process of Benchmarking is to identify vulnerabilities in running a business, either by comparing within the environment or by comparison with similar business operations, either by determining its position relative to the target. This process may cover part of the functions of a business or the entire plant. This method can be applied to any kind of business and has to offer a number of advantages to improve productivity. But there are, also, disadvantages which are mainly related to the lack of training and knowledge for successful completion.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

---

Περίληψη .....	iv
Abstract.....	v
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	1
ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	3
ΛΙΣΤΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ .....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Η ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.....	9
1.1 Ιστορική Αναδρομή και ορισμός της συγκριτικής αξιολόγησης.....	9
1.2 Οργανωσιακές προεκτάσεις.....	11
1.3 Τύποι συγκριτικής αξιολόγησης .....	12
1.3.1 Εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση .....	13
1.3.2 Εξωτερική συγκριτική αξιολόγηση .....	13
1.3.3 Βέλτιστη πρακτική .....	15
1.4 Μεθοδολογία της τεχνικής συγκριτικής αξιολόγησης.....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....	19
2.1 Γενικά.....	19
2.2 Επιχειρήσεις στις οποίες απευθύνεται το Benchmarking .....	20
2.3 Λόγοι εφαρμογής .....	21
2.4 Διαδικασία εφαρμογής .....	21
2.5 Το κόστος εφαρμογής.....	23

2.6	Οργανισμοί υποστήριξης εφαρμογών και φορείς παροχής της τεχνικής..	23
2.7	Στόχοι για την εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ BENCHMARKING ....		26
3.1	Τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του Benchmarking για μια επιχείρηση.....	26
3.2	Οφέλη από την εφαρμογή του Benchmarking.....	26
3.3	Μειονεκτήματα / Εμπόδια / Κίνδυνοι από την εφαρμογή της μεθόδου .	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ BENCHMARKING.....		32
4.1	Τύποι διάκρισης Benchmarking .....	32
4.2	Κατηγορίες μετρήσεων απόδοσης .....	33
4.3	Η Μέτρηση της απόδοσης στην εφαρμογή του Benchmarking .....	36
4.4	Η έννοια των benchmarks.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....		41
5.1	Μεθοδολογία έρευνας .....	41
5.2	Αποτελέσματα έρευνας.....	41
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....		63
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....		65
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....		68

## ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

---

Πίνακας 5.1 Νομική μορφή .....	42
Πίνακας 5.2 Δραστηριότητα .....	43
Πίνακας 5.3 Αριθμός εργαζομένων .....	44
Πίνακας 5.4 Κύκλος εργασιών σε €.....	46
Πίνακας 5.5 Γνώση της μεθόδου της Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking .....	47
Πίνακας 5.6 Εφαρμογή της μεθόδου της Συγκριτικής Αξιολόγησης .....	48
Πίνακας 5.7 Η μέθοδος της Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking, ως ένα σημαντικό εργαλείο βελτίωσης τα επόμενα χρόνια .....	49
Πίνακας 5.8 Σημαντικότητα της διαδικασίας της συστηματικής εφαρμογής της μεθόδου της Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking.....	51
Πίνακας 5.9 Στάση των εργαζομένων ως προς την μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης.....	52
Πίνακας 5.10 Εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης με την ενεργό συμμετοχή της διοίκησης της επιχείρησης .....	54
Πίνακας 5.11 Βαθμός που επηρεάζεται η εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης σε ορισμένα εμπόδια .....	55
Πίνακας 5.12 Ενδιαφέρον της επιχείρησης για συμμετοχή σε ένα δίκτυο με στόχο την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των μελών του δικτύου για την καλύτερη εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης.....	57
Πίνακας 5.13 Χρησιμοποίηση εξωτερικών συμβούλων / ενδιάμεσων φορέων για την έρευνα και τη συλλογή των πληροφοριών της Συγκριτικής Αξιολόγησης.....	59



Πίνακας 5.14 Κατά πόσο η επιχείρηση μετά από κάθε εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης, λαμβάνει υπόψη της τα «διδάγματα» που πήρε για το μέλλον και φροντίζει για τη συνέχιση των εφαρμογών .....	60
Πίνακας 5.15 Ενδιαφέρον για μελλοντική ενασχόληση με την μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης .....	62

## ΛΙΣΤΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

---

Διάγραμμα 1.1 Τα στάδια της Τεχνικής της Συγκριτικής Αξιολόγησης .....	16
Διάγραμμα 5.1 Νομική μορφή .....	42
Διάγραμμα 5.2 Δραστηριότητα.....	44
Διάγραμμα 5.3 Αριθμός εργαζομένων.....	45
Διάγραμμα 5.4 Κύκλος εργασιών σε € .....	46
Διάγραμμα 5.5 Γνώση της μεθόδου της Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking.....	47
Διάγραμμα 5.6 Εφαρμογή της μεθόδου της Συγκριτικής Αξιολόγησης.....	48
Διάγραμμα 5.7 Η μέθοδος της Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking, ως ένα σημαντικό εργαλείο βελτίωσης τα επόμενα χρόνια.....	50
Διάγραμμα 5.8 Σημαντικότητα της διαδικασίας της συστηματικής εφαρμογής της μεθόδου της Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking.....	51
Διάγραμμα 5.9 Στάση των εργαζομένων ως προς την μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης.....	53
Διάγραμμα 5.10 Εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης με την ενεργό συμμετοχή της διοίκησης της επιχείρησης .....	54
Διάγραμμα 5.11 Βαθμός που επηρεάζεται η εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης σε ορισμένα εμπόδια .....	56
Διάγραμμα 5.12 Ενδιαφέρον της επιχείρησης για συμμετοχή σε ένα δίκτυο με στόχο την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των μελών του δικτύου για την καλύτερη εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης.....	58

Διάγραμμα 5.13 Χρησιμοποίηση εξωτερικών συμβούλων / ενδιάμεσων φορέων για την έρευνα και τη συλλογή των πληροφοριών της Συγκριτικής Αξιολόγησης .....	59
Διάγραμμα 5.14 Κατά πόσο η επιχείρηση μετά από κάθε εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης, λαμβάνει υπόψη της τα «διδάγματα» που πήρε για το μέλλον και φροντίζει για τη συνέχιση των εφαρμογών .....	61
Διάγραμμα 5.15 Ενδιαφέρον για μελλοντική ενασχόληση με την μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης .....	62

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

---

Κάθε επιχείρηση ξεκινά τη λειτουργία της και επιδιώκει τη μακροχρόνια παρουσία της στην αγορά με σκοπό την, όσο το δυνατόν, μεγαλύτερη αποδοτικότητα και κατ' επέκταση την επίτευξη κέρδους. Οι επιχειρήσεις αποτελούν δυναμικούς οργανισμούς που λειτουργούν σε ένα περιβάλλον που συνεχώς αναμορφώνεται τόσο από εσωτερικούς, όσο και από εξωτερικούς παράγοντες. Έτσι, πολύ συχνά, δεδομένου ότι είναι αδύνατος ο πλήρης έλεγχος του περιβάλλοντος, απαιτείται η μεταβολή των λειτουργιών ή η υιοθέτηση νέων μεθόδων κατά τη παραγωγική διαδικασία.

Κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί διαφορετικούς τρόπους και μέτρα προκειμένου να προσδιορίζει τη θέση της στην αγορά που δραστηριοποιείται. Μια από τις πλέον σύγχρονες τέτοιου είδους μεθόδους είναι αυτή της Συγκριτικής Αξιολόγησης ή του Benchmarking, όπως είναι διεθνώς γνωστή.

Το Benchmarking συνίσταται στη σύγκριση των λειτουργιών μιας επιχείρησης και στον εντοπισμό καλύτερων πρακτικών για την αύξηση της απόδοσης. Η σύγκριση αυτή μπορεί να πραγματοποιείται στο εσωτερικό μιας επιχείρησης, ανάμεσα στις ποικίλες λειτουργίες της ή σε σχέση με τις λειτουργίες μιας επιχείρησης ανάλογου αντικειμένου. Ακόμα, η προς εξέταση επιχείρηση μπορεί να συγκρίνει τις λειτουργίες της με βάση τη βέλτιστη θέση που θα ήθελε να επιτύχει. Πάντα, όμως, το ζητούμενο είναι ο εντοπισμός της μεταβολής που πρέπει να επέλθει σε μια λειτουργία ή και σε περισσότερες, προκειμένου να επιτυγχάνεται το μεγαλύτερο δυνατό ποιοτικό αποτέλεσμα.

Με τη παρούσα εργασία αποσαφηνίζεται η έννοια, το περιεχόμενο και η διαδικασία της ολοκλήρωσης της Συγκριτικής Αξιολόγησης. Η εργασία επιμερίζεται σε 5 Κεφάλαια. Το Κεφάλαιο 1 αποτελεί την εννοιολογική προσέγγιση της Συγκριτικής Αξιολόγησης, ενώ αναφέρονται και οι τύποι με τους οποίους μπορεί να εφαρμοστεί. Το Κεφάλαιο 2 αναφέρεται στην διαδικασία της εφαρμογής της μεθόδου, ενώ προσδιορίζονται οι λόγοι, το κόστος και οι στόχοι που αφορούν την επιχείρηση. Στο Κεφάλαιο 3 αναφέρονται τα πιθανά αποτελέσματα από μια διαδικασία Συγκριτικής Αξιολόγησης, ενώ εντοπίζονται

τόσο τα πλεονεκτήματα, όσο και τα μειονεκτήματά της. Στο Κεφάλαιο 4 αναφέρονται οι τρόποι με τους οποίους είναι δυνατό να μετρηθεί η απόδοση μετά την ολοκλήρωση μιας διαδικασίας Συγκριτικής Αξιολόγησης. Το Κεφάλαιο 5 αποτελεί το ερευνητικό μέρος της εργασίας όπου πραγματοποιήθηκε έρευνα, με τη χρήση ερωτηματολογίου, σε 100 ελληνικές επιχειρήσεις σχετικά με την εφαρμογή του Benchmarking.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Η ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

---

Το κίνημα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας υποστηρίζεται ότι είναι η αφορμή για την δημιουργία των σύγχρονων πρακτικών συγκριτικής αξιολόγησης. Η χρήση της συγκριτικής αξιολόγησης άρχισε να κερδίζει έδαφος κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 και του 1990, οπότε και έγινε μια αναγνωρισμένη πρακτική για την ανάπτυξη της συνεχούς βελτίωσης των επιχειρησιακών διαδικασιών. Η συγκριτική αξιολόγηση περιλαμβάνεται ακόμη και στις κατευθυντήριες γραμμές σημαντικών και πολύ δημοφιλών βραβείων ποιότητας, όπως το βραβείο Malcolm Baldrige (Cook, 1995).

### 1.1 Ιστορική Αναδρομή και ορισμός της συγκριτικής αξιολόγησης

---

Το κίνημα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας υποστηρίζεται ότι είναι η αφορμή για την δημιουργία των σύγχρονων πρακτικών συγκριτικής αξιολόγησης. Η χρήση της συγκριτικής αξιολόγησης άρχισε να κερδίζει έδαφος κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 και του 1990, οπότε και έγινε μια αναγνωρισμένη πρακτική για την ανάπτυξη της συνεχούς βελτίωσης των επιχειρησιακών διαδικασιών. Η συγκριτική αξιολόγηση περιλαμβάνεται ακόμη και στις κατευθυντήριες γραμμές σημαντικών και πολύ δημοφιλών βραβείων ποιότητας, όπως το βραβείο Malcolm Baldrige (Cook, 1995).

Οι προοδευτικές εταιρείες άρχισαν να χρησιμοποιούν τη συγκριτική αξιολόγηση για να εκτιμήσουν την θέση έναντι των ανταγωνιστών και να μάθουν από τον ανταγωνισμό για νέες πρακτικές συνεχούς βελτίωσης στις επιχειρηματικές λειτουργίες και διαδικασίες που ακολουθούν (Pulat, 1994). Η συγκριτική αξιολόγηση είναι μια διαδικασία βελτίωσης συνεχούς χαρακτήρα, η οποία επιτρέπει στις εταιρείες να εστιάσουν στο περιβάλλον και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών τους διαδικασιών.

Η συγκριτική αξιολόγηση χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις συχνά ως ένα μέσο για την διατήρηση της ποιότητας και τη συνεχή βελτίωση της σύμφωνα με την φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, και τις προσπάθειες οργάνωσης της μάθησης για να επιτευχθεί υψηλότερη ικανοποίηση των πελατών τους και συνεπώς να αυξηθεί το μερίδιό τους στην αγορά (Cook, 1995). Η συγκριτική αξιολόγηση, επομένως, δεν προορίζεται για στατική ανάλυση σύγκριση των βασικών μεγεθών μιας επιχείρησης που στη χειρότερη των περιπτώσεων μπορεί να είναι και συμπτωματικά (Karlöf, 1997). Το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις αλλάζει συνεχώς τόσο όσον αφορά τις συνθήκες της αγοράς αλλά και τις οργανωσιακές συνθήκες. Η μέθοδος της συγκριτικής αξιολόγησης υποστηρίζει την διαδικασία διάγνωσης των αλλαγών που συμβαίνουν (Cook, 1995) και παρέχει μέσα από την γνώση και περαιτέρω βελτιώσεις (Karlöf, 1997), επειδή η μέθοδος επιτρέπει στους χρήστες να κατανοήσουν την τρέχουσα απόδοσή τους, αλλά και τα μέσα που χρειάζονται για να βελτιωθεί (Cook, 1995).

Η συγκριτική αξιολόγηση είναι μια συνεχής, συστηματική διαδικασία για την αξιολόγηση της οργάνωσης μιας επιχείρησης και των βέλτιστων πρακτικών που ακολουθεί. Μέσω της διαδικασίας του benchmarking, μπορούν να βελτιωθούν τα προϊόντα, οι υπηρεσίες και οι λοιπές διεργασίες και λειτουργίες μιας επιχείρησης. Η συγκριτική αξιολόγηση ως εργαλείο πηγάζει από τις αρχές της δεκαετίας του 1980, όταν οι μάνατζερ της γνωστής εταιρίας Xerox διερευνούσαν σχετικά με τα μεγάλα χάσματα απόδοσης που υπήρχαν μεταξύ της Xerox και των λοιπών ανταγωνιστών. Μέσω αυτής της διερεύνησης, κατέληξαν σε 2 υποθέσεις:

- Πρώτον, η συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να κατανοήσει η επιχείρηση τους ανταγωνιστές της, και να απαριθμήσει τα κοινά χαρακτηριστικά λειτουργιών που υπάρχουν, μέσω της σύγκρισης των πρακτικών που εφαρμόζονται από την εταιρεία και από τις ανταγωνίστριες της.
- Δεύτερον, η συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να συγκριθούν οι λεπτομέρειες των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται στο σχεδιασμό, την κατασκευή, την εμπορία και την παροχή υπηρεσιών, και

σε σχέση μόνο με το τελικό αποτέλεσμα της παραγωγικής διαδικασίας της επιχείρησης.

## 1.2 Οργανωσιακές προεκτάσεις

---

Οι ορισμοί για την συγκριτική αξιολόγηση εκτείνονται μέσα από διάφορες οπτικές που αφορούν την οργανωσιακή κατάσταση της επιχείρησης. Οι Leibfried και McNair (1992) καθορίζουν την συγκριτική αξιολόγηση ως την «εξωτερική εστίαση σε εσωτερικές δραστηριότητες, λειτουργίες ή ενέργειες προκειμένου να επιτευχθεί μια συνεχής κατάσταση βελτίωσης για τον οργανισμό». Αυτό συμφωνεί και με την θεωρία της διαχείρισης ποιότητας, εφόσον η συνεχής βελτίωση κινείται παράλληλα με έναν μηχανισμό συνεχούς ανατροφοδότησης. Η ανατροφοδότηση αυτή αφορά τόσο τα εσωτερικά όσο και τα εξωτερικά σημεία που αποτελούν πηγές «ποιότητας».

Η συγκριτική αξιολόγηση είναι μια διαδικασία που καθορίζει το περιβάλλον για μια έκρηξη δημιουργικότητας και ανάπτυξης για την επιχείρηση, για μια διαδικασία αναγνώρισης των υψηλότερων δυνατών σημείων στα οποία μπορεί να φτάσει ο οργανισμός και που αφορούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Έπειτα, ο οργανισμός αφού αναγνωρίσει τα μέγιστα επιθυμητά σημεία, καλείται να κάνει τις βελτιώσεις που απαιτούνται για την επίτευξη αυτών των προτύπων με την αντιμετώπιση των αντίστοιχων διοικητικών και λειτουργικών προκλήσεων.

Η συγκριτική αξιολόγηση μπορεί επίσης να αναδειχθεί και ως το κύριο εργαλείο για την εξασφάλιση βελτιώσεων μέσω διαφόρων συστημάτων διαχείρισης. Για παράδειγμα, οι McAdam και McCreedy (1999) εφαρμόζουν την συγκριτική αξιολόγηση στα κίνητρα διαχείρισης της γνώσης. Επιπλέον, η συγκριτική αξιολόγηση αναφέρεται ρητά στις πιο βασικές δομές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Franceschini et al, 2006), στη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας (Zairi και Baidoun, 2003), και στα μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας (EFQM, 2003).



Επίσης, ορίζεται ως μια συνεχής και συστηματική διαδικασία αξιολόγησης των οργανισμών που αναγνωρίζονται ως ηγέτες στους κλάδους τους από τους ανταγωνιστές τους, σε ότι αφορά τις επιχειρησιακές λειτουργίες και τις μεθόδους εργασίας που εφαρμόζουν και αποτελούν τις βέλτιστες πρακτικές επίτευξης των στόχων απόδοσης (Zairi, 1994). Εναλλακτικά, η συγκριτική αξιολόγηση θεωρείται ως μια πρακτική της οποίας ο κεντρικός σκοπός είναι να μάθουμε πώς να βελτιώσουμε τις δραστηριότητες, τις διαδικασίες και τη διαχείριση των πόρων της επιχείρησης.

Η οργανωσιακή μάθηση επιλέχθηκε από τον Liang (2004) ως ένας τρόπος δημιουργίας μιας θεωρίας για το benchmarking. Σε αυτήν την θεωρία αναφέρεται η οργανωσιακή μάθηση ως «η αποτελεσματική επεξεργασία, ερμηνεία και διαχείριση των πληροφοριών και της γνώσης, τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού». Η σύνδεση με την συγκριτική αξιολόγηση αναπτύχθηκε περαιτέρω από τον Huber (1991) με τον ισχυρισμό ότι «ένας οργανισμός μαθαίνει, εάν οποιαδήποτε από τις μονάδες του αποκτά την γνώση με την προϋπόθεση ότι την αναγνωρίζει ως δυνητικά χρήσιμη για τον οργανισμό».

### 1.3 Τύποι συγκριτικής αξιολόγησης

---

Κατά την προσέγγιση της συγκριτικής αξιολόγησης, υπάρχουν τρεις εναλλακτικές λύσεις (Karlöf, 1997), η καθεμία από τις οποίες έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά ανάλογα με την πολυπλοκότητα των διεργασιών στις οποίες εμπλέκεται. Παρά το γεγονός ότι καμία από αυτές δεν αποκλείει την άλλη, είναι σημαντικό να υπάρχει ένας καλά καθορισμένος στόχος όταν εφαρμόζεται η αξιολόγηση, ώστε να εξαχθούν τα πιο χρήσιμα αποτελέσματα (Cook, 1995).

### 1.3.1 Εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση

---

Αυτό το είδος της συγκριτικής αξιολόγησης εξετάζει τις εσωτερικές διαδικασίες και λειτουργίες της επιχείρησης και τις θέτει υπό σύγκριση, βοηθώντας έτσι να προσδιοριστούν οι βέλτιστες πρακτικές στο πλαίσιο της λειτουργίας της επιχείρησης. Η εσωτερική αξιολόγηση κυρίως στοχεύει στην ανάδειξη των καλύτερων πρακτικών ανάμεσα στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, με σκοπό να προσδιοριστούν οι πιο αποτελεσματικές και αποδοτικές διαδικασίες λειτουργίας και γίνουν γνωστές οι διαφορές, έτσι ώστε να αποτελέσουν οδηγό για την βελτίωση των πρακτικών που ακολουθούνται σε όλη την επιχείρηση.

Επίσης, αυτό το είδος της συγκριτικής αξιολόγησης έχει να κάνει με συγκρίσεις δεδομένων από παρόμοιες ενέργειες εντός του οργανισμού. Με τη χρήση της εσωτερικής συγκριτικής αξιολόγησης της οργάνωσης η επιχείρηση δημιουργεί ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την αμφίδρομη επικοινωνία και συμμετοχή μέσα στον οργανισμό (Cook, 1995). Αν και η επιχείρηση «μαθαίνει» μέσα από την συγκριτική αξιολόγηση, η απόφαση της χρήσης της εσωτερικής αξιολόγησης ως προσέγγιση πρέπει να ωριμάσει και να καλλιεργηθεί στην οργάνωση για να αποφευχθούν οι πιθανές εσωτερικές συγκρούσεις (Karlöf & Östblom, 1993).

### 1.3.2 Εξωτερική συγκριτική αξιολόγηση

---

Η εξωτερική συγκριτική αξιολόγηση διεξάγεται εκτός των ορίων των ίδιων των οργανισμών. Σκοπός της εξωτερικής αξιολόγησης είναι η σύγκριση της απόδοσης μιας διαδικασίας με μια ισοδύναμη ή ανάλογη διαδικασία σε μία ανταγωνίστρια επιχείρηση από έναν παραπλήσιο κλάδο (Cook, 1995). Η εξωτερική συγκριτική αξιολόγηση μπορεί έτσι να χωριστεί σε:

- Ανταγωνιστική συγκριτική αξιολόγηση και
- Μη ανταγωνιστική συγκριτική αξιολόγηση.

Η δημιουργία κλίματος συνεργασίας και καλών σχέσεων με τον ανταγωνιστή μιας επιχείρησης μπορεί να αποτελεί μια δύσκολη διαδικασία, αλλά σε κάθε περίπτωση το αποτέλεσμα μπορεί να παρέχει πολύ χρήσιμα στοιχεία σχετικά με την τρέχουσα απόδοση της επιχείρησης αλλά και τις δυνατότητες βελτίωσης για τις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις. Αν και είναι δύσκολο να ανακτηθούν πληροφορίες σχετικά με την δράση μιας ανταγωνίστριας επιχείρησης, κάποιες ανεξάρτητες έρευνες μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως μια πολύτιμη συμβολή (Cook, 1995). Στην ανταγωνιστική συγκριτική αξιολόγηση συχνά παρατηρείται μια απροθυμία στο να γνωστοποιηθούν ευαίσθητες πληροφορίες (Karlöf & Östblom, 1993). Στη μη ανταγωνιστική συγκριτική αξιολόγηση, ο στόχος είναι συχνά να μελετηθούν λύσεις για την βελτίωση παρόμοιων διαδικασιών. Αν και η επιχείρηση βάσει της οποίας γίνεται η συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να μην ακολουθεί τις βέλτιστες πρακτικές και διαδικασίες σε κάποια θέματα, η μέθοδος αυτή δίνει στον συγκρινόμενη επιχείρηση πολύτιμες γνώσεις όσον αφορά τις μεθόδους και τις λύσεις που χρησιμοποιούνται σε άλλες εταιρείες και βιομηχανίες και μπορεί κάλλιστα να λειτουργήσει ως πηγή έμπνευσης για συνεχή μάθηση και ανάπτυξη (Cook, 1995).

Αυτό το είδος της συγκριτικής αξιολόγησης εξετάζει τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις μεθόδους εργασίας των άμεσων ανταγωνιστών του οργανισμού και τα συγκρίνει με τις πρακτικές της ίδιας της επιχείρησης. Αυτή η αξιολόγηση βοηθά την εταιρεία να τοποθετήσει τα προϊόντα της, τις υπηρεσίες της και τις λοιπές διαδικασίες που ακολουθεί σε σχέση με τον ανταγωνισμό στην αγορά. Μερικές φορές οι υφιστάμενες πρακτικές που καταγράφονται σε ανταγωνιστές, μπορεί εύκολα να εφαρμοστούν από έναν οργανισμό, ενώ κατά καιρούς οι εταιρείες που έχουν ήδη αναλάβει την δική τους συγκριτική αξιολόγηση είναι πρόθυμες να ανταλλάξουν πληροφορίες με τους ανταγωνιστές τους ώστε να διαμοιραστούν χρήσιμες πληροφορίες. Ακόμη, πολλές φορές συμβαίνει οι εταιρίες να πραγματοποιούν κοινή συγκριτική αξιολόγηση σε νέα και άγνωστα τμήματα της αγοράς.

Κατ' αρχήν, είναι δυνατή η συγκριτική αξιολόγηση σε οποιαδήποτε λειτουργία ή χαρακτηριστικό μπορεί να παρατηρηθεί ή να μετρηθεί. Τυπικά, οι κύριες

κατηγορίες που χρησιμοποιούνται για συγκριτική αξιολόγηση είναι οι εξής παρακάτω:

- Προϊόντα και υπηρεσίες: Συμπεριλαμβάνονται τα τελικά αγαθά και τα χαρακτηριστικά τους που προσδιορίζουν την τελική διαφοροποίηση των προϊόντων.
- Οι μέθοδοι εργασίας: Συμπεριλαμβάνονται οι διεργασιών σχεδιασμού, οι διαδικασίες E&A, ο σχεδιασμός του χώρου εργασίας, οι διαδικασίες παραγωγής, συμφωνίες διανομής προϊόντων και παραγωγής εξοπλισμού κ.α.
- Υποστηρικτικές λειτουργίες: Συμπεριλαμβάνονται οι πηγές και οι μέθοδοι χρηματοδότησης της επιχείρησης, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της, οι στρατηγικές μάρκετινγκ που ακολουθεί.
- Οργανωτική απόδοση: Αυτή η κατηγορία συγκριτικής αξιολόγησης περιλαμβάνει την παρακολούθηση των δεικτών απόδοσης, όπως ο κύκλος εργασιών, συντελεστές απόσβεσης και λοιποί αριθμοδείκτες.
- Στρατηγικός σχεδιασμός: Συμπεριλαμβάνει την βραχυπρόθεσμη ή την μακροπρόθεσμη στρατηγική της επιχείρησης και της διαδικασία σχεδιασμού της.

### 1.3.3 Βέλτιστη πρακτική

---

Αυτή η προσέγγιση της συγκριτικής αξιολόγησης περιλαμβάνει τη μάθηση από οργανισμούς που αναγνωρίζονται ως οι καλύτεροι στον τομέα τους σε κάποια συγκεκριμένη λειτουργία, η οποία και αποτελεί τον υπό σύγκριση τομέα. Η προσέγγιση αυτή δεν λαμβάνει υπόψη το είδος της βιομηχανίας. Λόγω της αναζήτησης για την καλύτερη πρακτική εντός και εκτός ορίων του βιομηχανικού κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση, η συγκριτική αξιολόγηση μελέτη μπορεί να περιοριστεί και να περιλαμβάνει μια συγκεκριμένη διαδικασία, όπως για παράδειγμα η εξυπηρέτηση πελατών. Υποστηρίζεται ότι αυτή η προσέγγιση της συγκριτικής αξιολόγησης είναι η μόνη που επιτρέπει την χρησιμοποίηση του

100% της δυναμικής της συγκριτικής αξιολόγησης και η οποία αναγνώσκει και αναδεικνύει τις βέλτιστες πρακτικές (Karlof & Ostblom, 1993).

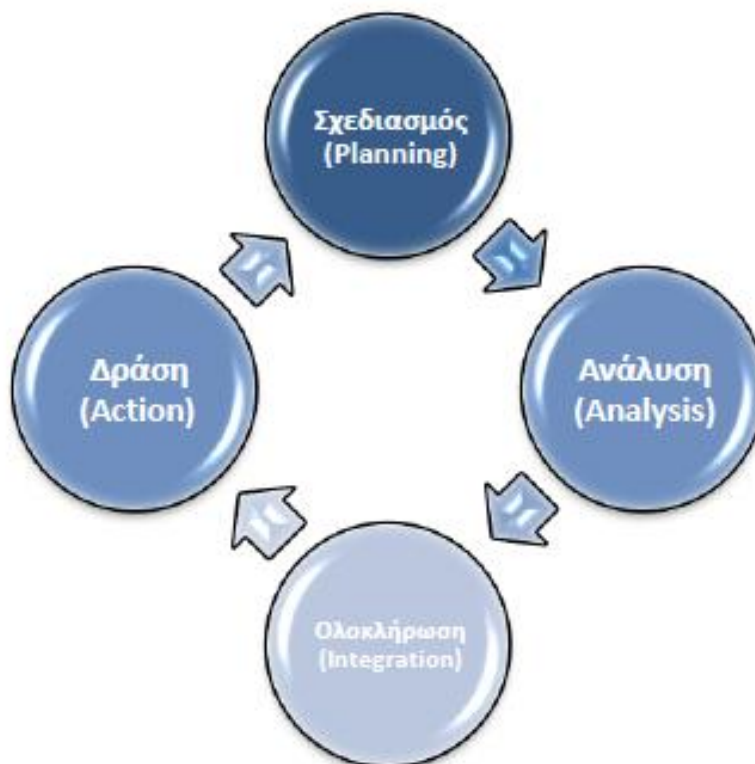
Συνοψίζοντας, η συγκριτική αξιολόγηση είναι μια συνεχής διαδικασία που παρέχει πληροφορίες σε μια εταιρεία και τις οποίες μπορεί να χρησιμοποιήσει ή να τις προσαρμόσει για να βελτιώσει κάθε επιχειρησιακή της διαδικασία και λειτουργία.

#### 1.4 Μεθοδολογία της τεχνικής συγκριτικής αξιολόγησης

---

Τα στάδια της Τεχνικής της Συγκριτικής Αξιολόγησης είναι τα εξής:

1. Σχεδιασμός (Planning)
2. Ανάλυση (Analysis)
3. Ολοκλήρωση (Integration)
4. Δράση (Action)



**Διάγραμμα 1.1 Τα στάδια της Τεχνικής της Συγκριτικής Αξιολόγησης**

Η ανάλυση των σταδίων που αναφέρθηκαν ανωτέρω γίνεται ως εξής:

### **Σχεδιασμός (Planning):**

- ☑ Εντοπισμός αντικειμένου για benchmarking: 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.
- ☑ Προσδιορισμός του αρίστου: 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.
- ☑ Προσδιορισμός μεθόδου συλλογής στοιχείων: 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 συμφέροντος κλπ, είναι οι βασικές πηγές συλλογής.

### **Ανάλυση (Analysis):**

- ☑ Προσδιορισμός του παρόντος χάσματος: 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.
- ☑ Πρόγραμμα μελλοντικής απόδοσης: 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.

### **Ολοκλήρωση (Integration):**

- ☑ Υιοθέτηση αναθεωρημένων στόχων και σκοπών: 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.
- ☑ Κοινοποίηση αποτελεσμάτων ανάλυσης: Τα ευρήματα από τη φάση της ανάλυσης, καθορίζουν τη βάση για την ενδεχόμενη τροποποίηση των εσωτερικών στόχων.

### **Δράση (Action):**

- ☑ Επιλογή και ανάπτυξη σχεδίου δράσης: Επιλέγεται ένα συγκεκριμένο σχέδιο δράσης, το οποίο λαμβάνει υπόψη την κουλτούρα της επιχείρησης, η οποία βρίσκεται υπό το καθεστώς της συγκριτικής αξιολόγησης, καθώς και τα όρια αντοχής των υποδομών της.
- ☑ Εφαρμογή σχεδίου ή σχεδίων: 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.

Προτυποποίηση Benchmarking: 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. 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.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

---

### 2.1 Γενικά

---

Το κοινό στοιχείο όλων των ορισμών που προσδιορίζουν την συγκριτική αξιολόγηση είναι η διαδικασία που σχεδιάστηκε για να επιτρέψει τόσο την εσωτερική όσο και την εξωτερική αξιολόγηση, με σκοπό να αναπτυχθούν στρατηγικές για την επικράτηση της επιχείρησης στην αγορά. Τα βασικά στοιχεία που τονίζονται από τους ορισμούς αυτούς είναι:

- **Προϊόντα, υπηρεσίες και πρακτικές:** Η συγκριτική αξιολόγηση στην σύγχρονη επιχειρηματικότητα είναι πολύ ευρύτερη από την διαδικασία της ανάλυσης του ανταγωνισμού που παραδοσιακά επικεντρώθηκε σε συγκρίσεις των χαρακτηριστικών του προϊόντος ή σε συγκρίσεις τιμών. Η συγκριτική αξιολόγηση αναλύει και μετρά τα βασικά αποτελέσματα μιας επιχειρηματικής διαδικασίας ή λειτουργίας κατά το καλύτερο δυνατό τρόπο και προσδιορίζει επίσης τις βασικές δράσεις και τις βασικές αιτίες που συμβάλλουν στη ύπαρξη αυτών των διαφορών των επιδόσεων.
- **Η συνεχής διαδικασία:** Δεδομένου ότι το εξωτερικό περιβάλλον αλλάζει συνεχώς, η συγκριτική αξιολόγηση πρέπει να αποτελεί μια συνεχής διαδικασία. Δεν μπορεί απλά να είναι μία διαδικασία που να αφορά το τρέχον έτος. Οι διάφορες ανταγωνιστικές τάσεις της αγοράς τείνουν να πιέζουν για επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων που αφορούν διάφορες λειτουργίας και σε όλο και υψηλότερα επίπεδα .
- **Μέτρηση:** Η διαδικασία των μετρήσεων περιλαμβάνουν τόσο ποσοτικές όσο και ποιοτικές αναλύσεις. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνεται η μέτρηση των διαφορών που υπάρχουν ανάμεσα στις επιχειρηματικές διαδικασίες της υπό εξέταση εταιρείας με την εταιρεία αναφοράς. Οι ποσοτικές μεταβλητές που τίθενται και οι οποίες εξετάζονται ουσιαστικά



ορίζουν το χάσμα μεταξύ της υφιστάμενης κατάστασης και της επιθυμητής κατάστασης. Οι ποιοτικές μεταβλητές περιλαμβάνουν συγκεκριμένες πρακτικές και λειτουργίες που ακολουθούνται στην επιχείρηση είτε κατά την διαδικασία της πώλησης, είτε της παραγωγής κ.α.

- **Οι ηγέτες του κλάδου:** Η επίτευξη της ίσης θέσης με τον ηγέτη του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση, δεν εγγυάται πάντα την επιτυχία. Ο στόχος της συγκριτικής αξιολόγησης θα πρέπει να είναι η σύγκριση των επιδόσεων της υπό εξέταση επιχείρησης με τις καλύτερες στον κόσμο. Ο καλύτερος τελικά από τον οποίο μπορεί να ωφεληθεί μια επιχείρηση, μπορεί μην είναι ανταγωνιστής, και να ανήκει σε διαφορετικό κλάδο.

Η συγκριτική αξιολόγηση δεν πρέπει να συγχέεται με την ανάλυση ανταγωνισμού. Η συγκριτική αξιολόγηση επικεντρώνεται στη διαδικασία των συγκρίσεων με τους καλύτερους. Η ανάλυση του ανταγωνισμού είναι μια έρευνα που αφορά τους ανταγωνιστές, χωρίς όμως την υπαρκτή και ενεργή συμμετοχή του ανταγωνιστή. Με την μέθοδο της συγκριτικής αξιολόγησης, ο «καλύτερος» μοιράζεται ανοιχτά τις πληροφορίες με εκείνους που διεξάγουν την μελέτη. Ο στόχος της συγκριτικής αξιολόγησης είναι η απόκτηση γνώσης από τους άλλους, σε ότι αφορά την προσαρμογή, την εφαρμογή και τη βελτίωση νέων και αποδοτικών πρακτικών.

## 2.2 Επιχειρήσεις στις οποίες απευθύνεται το Benchmarking

---

Δεν υπάρχουν όρια στο μέγεθος της επιχείρησης που θα μπορούσε να εφαρμοστεί το Benchmarking. Αυτό οφείλεται τόσο στο σχετικά χαμηλό κόστος, όσο και στο γεγονός ότι η διάγνωση μπορεί να περιλάβει συγκεκριμένους επιλεγμένους τομείς λειτουργίας μιας επιχείρησης. Θα ήταν επιθυμητή πάντως η ύπαρξη κάποιας διοικητικής δομής (επίπεδα ιεραρχίας, οργανωμένα τμήματα παραγωγής και / ή διοίκησης κτλ).

## 2.3 Λόγοι εφαρμογής

---

Ο Spendolini (1992) αναφέρει πέντε λόγους για τους οποίους μία επιχείρηση επιλέγει την εφαρμογή του benchmarking:

- (1) για τη συλλογή πληροφοριών στο στρατηγικό σχεδιασμό,
- (2) για την πραγματοποίηση προβλέψεων των επιχειρηματικών τάσεων,
- (3) για την εισαγωγή νέων ιδεών και την ανεύρεση νέων μεθόδων και πρακτικών,
- (4) για την εκτέλεση συγκρίσεων σε προϊόντα και διαδικασίες με στόχο τη βελτίωση, και
- (5) για τη θέσπιση στόχων απόδοσης.

Από τους παραπάνω λόγους είναι εμφανές ότι το benchmarking είναι κάτι περισσότερο από απλή συλλογή πληροφοριών σχετικά με το πόσο καλή είναι η απόδοση μιας επιχείρησης σε σχέση με την απόδοση άλλων επιχειρήσεων. Επιπλέον δεν πρόκειται για ανάλυση ανταγωνισμού. Η ανάλυση ανταγωνισμού εστιάζεται στη σύγκριση προϊόντων και αποδόσεων με εκείνα των ανταγωνιστών και είναι μία διαδικασία η οποία, σύμφωνα με τους Zairi και Hutton (1995) συχνά αδυνατεί να δραστηριοποιήσει αποτελεσματικά ενέργειες που στοχεύουν στην αλλαγή της πορείας της επιχείρησης όπως συνέβη στην περίπτωση της εταιρείας Xerox. Σε πολλές περιπτώσεις το χάσμα ανταγωνισμού είναι μεγάλο αλλά γνωστό και η επιχείρηση που έπεται δεν γνωρίζει πώς να το καλύψει. Το benchmarking επειδή διερευνά τις πρακτικές που υπάρχουν πίσω από τις βέλτιστες αποδόσεις βοηθά στο να ξεπερασθεί αυτό το εμπόδιο.

## 2.4 Διαδικασία εφαρμογής

---

Τα βήματα που ακολουθούνται για τη διαδικασία Συγκριτικής αξιολόγησης περιγράφονται ως εξής:

1. Εντοπισμός του πεδίου εφαρμογής της τεχνικής συγκριτικής αξιολόγησης: μπορεί να είναι μια υπηρεσία, διαδικασία ή πρακτική.
2. Δημιουργία της ομάδας εργασίας για την διεξαγωγή της συγκριτικής αξιολόγησης μέσα στην επιχείρηση.
3. Εντοπισμός ενός ή περισσότερων οργανισμών που θα αποτελέσουν το σημείο αναφοράς της σύγκρισης. Μπορεί να είναι άλλες μονάδες της εταιρίας, ανταγωνιστικές ή μη σχετικές εταιρίες. Ωστόσο, ό,τι και να επιλεγεί, πρέπει να είναι ηγετικές ή «οι άριστες στην κατηγορία», στο πεδίο όπου θα διεξαχθεί η συγκριτική αξιολόγηση.
4. Καθορισμός των δεικτών και της μεθόδου συλλογής δεδομένων.
5. Συλλογή δεδομένων.
6. Καθορισμός των επιπέδων επίδοσης: περιλαμβάνει τον εντοπισμό του χάσματος μεταξύ του οργανισμού – αποδέκτη και των οργανισμών – πηγή.
7. Καθορισμός των μελλοντικών επιπέδων επίδοσης και πρόβλεψη των αναμενόμενων βελτιώσεων των οργανισμών με τους οποίους έγινε η σύγκριση, έτσι ώστε οι στόχοι που τέθηκαν για το πρόγραμμα βελτίωσης να μην ξεπεραστούν γρήγορα.
8. Διάδοση των αποτελεσμάτων από τη σύγκριση και αποδοχή τους από την πλευρά των ανώτατων στελεχών και των εργαζομένων οι οποίοι θα κληθούν να θέσουν σε εφαρμογή το πρόγραμμα βελτίωσης. Παρουσίαση της μεθοδολογίας, των αποτελεσμάτων και της στρατηγικής βελτίωσης.
9. Ανάπτυξη σχεδίου δράσης / βελτίωσης, με βάση την στρατηγική που έχει διαμορφωθεί.
10. Υλοποίηση συγκεκριμένων δράσεων και ανάπτυξη διαδικασιών παρακολούθησης. Περιλαμβάνει τη συλλογή δεδομένων για διαπίστωση των νέων επιπέδων επίδοσης, την ανίχνευση προβλημάτων με τη χρησιμοποίηση ομάδων εργασίας επίλυσης προβλημάτων και προσαρμογή της διαδικασίας βελτίωσης σε περίπτωση που δεν επιτυγχάνονται οι στόχοι.
11. Αναπροσαρμογή των προτύπων αναφοράς. Περιλαμβάνει την εκ νέου αξιολόγηση και ενημέρωση για τα πιο πρόσφατα δεδομένα επιδόσεων.

## 2.5 Το κόστος εφαρμογής

---

Το κόστος εφαρμογής περιλαμβάνει:

1. Επίσκεψη ειδικού για συμπλήρωση ερωτηματολογίου
2. Κόστος χρήσης Βάσης Δεδομένων
3. Αμοιβή συμβούλου για αξιολόγηση έκθεσης και προτάσεις

## 2.6 Οργανισμοί υποστήριξης εφαρμογών και φορείς παροχής της τεχνικής

---

Η ανώτατη διοίκηση των εταιριών Xerox, Digital Equipment Corp, Motorola, GTE, AT&T, Chrysler, AMP, Texas Instruments, καθώς και άλλων μεγάλων οργανισμών υποστηρίζει σθεναρά την τεχνική.

Οι φορείς παροχής υπηρεσιών συγκριτικής αξιολόγησης μπορεί να είναι:

1. Μεγάλες εταιρίες
2. Κέντρα συγκριτικής αξιολόγησης (αρωγοί και μεσολαβητές διάδοσης και διακίνησης πληροφοριών)
3. Σύμβουλοι
4. Σχολές Διοίκησης Επιχειρήσεων

Παραδείγματα Φορέων Παροχής Υπηρεσιών Συγκριτικής Αξιολόγησης σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο περιλαμβάνουν:

- 🚩 APQC – American Productivity & Quality Center (<http://www.apqc.org>)
- 🚩 European Foundation for Quality Management (<http://www.efqm.org>)
- 🚩 TBE – The Benchmarking Exchange (<http://www.benchmarking.org>)
- 🚩 The Benchmarking Network (<http://www.benchmarkingnetwork.com>)
- 🚩 The Benchmarking Centre Ltd. (<http://www.benchmarking.co.uk>)
- 🚩 United Kingdom Benchmarking Index (<http://www.businesslink.co.uk/bench/>)

- ✚ Benchmarking Network, UK (<http://www.quality.co.uk/quality/index.htm>)
- ✚ Finnish Benchmarking Association ([www.dipoli.hut.fi/org/FBA/project.html](http://www.dipoli.hut.fi/org/FBA/project.html))
- ✚ Enterprise Ireland – Benchmarking (<http://www.forbairt.ie/benchmar/links.html>)
- ✚ Danish Institute of Technology (<http://www.teknologisk.dk>)
- ✚ Benchmarking Club Italy ([www.business-italy.it/benchclub/index.html](http://www.business-italy.it/benchclub/index.html))
- ✚ Austrian Benchmarking Information Center ([www.benchmarking-in-austria.at/](http://www.benchmarking-in-austria.at/))
- ✚ (<http://www.tecnet.pt/index.html>)
- ✚ Βασικός Φορέας που αναπτύσσει υπηρεσίες και βάση δεδομένων συγκριτικής αξιολόγησης στην Ελλάδα είναι: Urenio – Ερευνητική Μονάδα Αστικής και Περιφερειακής Καινοτομίας, (<http://www.urenio.org>)



## 2.7 Στόχοι για την εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης

---

Ο κύριος στόχος της συγκριτικής αξιολόγησης είναι να εντοπίσει τις αδυναμίες στο πλαίσιο ενός οργανισμού και να τις βελτιώσει, με την προοπτική της συνεχούς βελτίωσης μέχρι του βαθμού της αριστείας. Η διαδικασία της συγκριτικής αξιολόγησης βοηθά τους μάνατζερ να βρουν κενά στην απόδοση των επιχειρήσεων και να τις μετατρέψουν σε ευκαιρίες για βελτίωση. Επειδή αποτελεί μια συστηματική και συνεχής διαδικασία που επιτρέπει στους οργανισμούς να προσδιορίσουν την απόδοσή τους βάση παγκόσμιας κλίμακας και να μετρήσουν τους εαυτούς τους σε αυτή τη βάση, μπορούν να τεθούν και άλλοι στόχοι, όπως: η αναγνώριση των παγκόσμιων επιδόσεων σε μια συγκεκριμένη λειτουργία, η ποσοτικοποίηση των κενών μεταξύ της απόδοσης

του καλύτερου και της εξεταζόμενης επιχείρησης, ο εντοπισμός των βέλτιστων πρακτικών σε βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες, η ανταλλαγή γνώσεων σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές και η οικοδόμηση των θεμελίων που θα οδηγήσουν στη βελτίωση των επιχειρηματικών επιδόσεων.

Στην πορεία προς την αριστεία, σε ότι αφορά τις παραγωγικές διεργασίες και άλλες λειτουργίες, οι επιχειρήσεις γίνονται πιο αποτελεσματικές στη χρήση των πόρων τους. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την απελευθέρωση του ανθρώπινου δυναμικού και την ανάδειξη της ικανότητας τους να παράγουν περισσότερο από ότι οι πελάτες ζητούν. Σε αυτές τις περιπτώσεις το ανώτερο μάνατζμεντ πρέπει να εξισορροπήσει τα συμφέροντα της εταιρείας με τις ανάγκες των πελατών διατηρώντας παράλληλα την φιλοσοφία της βέλτιστης πρακτικής.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ BENCHMARKING

---

### 3.1 Τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του Benchmarking για μια επιχείρηση

---

Το Benchmarking δίνει την δυνατότητα σε μια επιχείρηση να εντοπίσει τα δυνατά και αδύναμα σημεία της όσον αφορά την εσωτερική της λειτουργία, την σχέση της με πελάτες και προμηθευτές, τις δυνατότητες ανάπτυξης και σημεία στα οποία απαιτούνται παρεμβάσεις. Οι παρεμβάσεις μπορούν να είναι ανακατανομή προσωπικού, εφαρμογή άλλων μεθόδων, έως την απλή επισήμανση τομέων στους οποίους θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή.

### 3.2 Οφέλη από την εφαρμογή του Benchmarking

---

Η συγκριτική αξιολόγηση βασίζεται στην συνεχή μάθηση. Όσο περισσότερο εφαρμόζεται η διαδικασία αυτή, τόσο περισσότερο εις βάθος μπορεί να εφαρμοστεί την επόμενη φορά.

Όσον αφορά τα οφέλη της συγκριτικής αξιολόγησης, μπορούμε να αναφέρουμε τα εξής παρακάτω:

- Με τη χρήση της συγκριτικής αξιολόγησης, δημιουργείται μια κουλτούρα που δίνει την προοπτική συνεχούς βελτίωσης στην επιχείρηση, μέχρι την επίτευξη αριστείας
- Η συγκριτική αξιολόγηση βελτιώνει την γνώση του μάνατζμεντ σχετικά με το κόστος παραγωγής αλλά και σχετικά με τις επιδόσεις των προϊόντων και υπηρεσιών.

- Η συγκριτική αξιολόγηση αποτελεί ένα αποτελεσματικό μέσο για την ομαδική εργασία και φέρνει πιο κοντά τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, με σκοπό την δημιουργία ενός κοινού μετώπου για να αντιμετωπίσει η επιχείρηση τις προκλήσεις του ανταγωνισμού.
- Δίνει έμφαση στη σημασία της εμπλοκής του προσωπικού της επιχείρησης και κατά συνέπεια ενθαρρύνει την αναγνώριση του ατόμου και της συμμετοχής του στην αποδοτικότητα μιας ομάδας.
- Βοηθά στην εστίαση σε πόρους μέσω στόχων αποδοτικότητας οι οποίοι καθορίζονται με την συμμετοχή των εργαζομένων.
- Η συγκριτική αξιολόγηση φέρνει τις πιο πρόσφατες καινοτομίες που αφορούν την διαχείριση των λειτουργιών της επιχείρησης, και αυξάνει την ευαισθησία του εσωτερικού της στις αλλαγές του εξωτερικού της περιβάλλοντος.

Στη βιβλιογραφία του benchmarking αναφέρονται συχνά τα οφέλη που διαπιστώθηκαν από την εφαρμογή του όπως η διευκόλυνση στην εισαγωγή αλλαγών, η προώθηση κλίματος μάθησης εντός της επιχείρησης, η στήριξη της στρατηγικής σε ρεαλιστικούς στόχους, η διευκόλυνση στην επίλυση προβλημάτων κ.α. (Zairi, 1998). Ένα από τα σημαντικότερα οφέλη όμως είναι η βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Για τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν παγκόσμια επίδοση αποτελεσματικότητας, το benchmarking μπορεί όχι μόνο να δείξει τι είναι δυνατόν να επιτευχθεί αλλά και πώς μπορεί να γίνει αυτό (Davies and Kochbar, 1999). Ο ρόλος του benchmarking στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης περιγράφεται χαρακτηριστικά από τους Zairi and Hutton (1995) ως εξής: «το benchmarking διασφαλίζει ότι ο τροχός της συνεχούς βελτίωσης περιστρέφεται προς τη σωστή κατεύθυνση η οποία είναι η επίτευξη υψηλότερων επιπέδων ανταγωνιστικότητας».

Οι επιχειρήσεις αναμένουν ποικίλα αποτελέσματα και οφέλη τα οποία προκύπτουν από την εφαρμογή του benchmarking, και κυρίως αφορούν προεκτάσεις της οργανωσιακής λειτουργίας της επιχείρησης. αφορούν διάφορες πτυχές της οργανωσιακής λειτουργίας. Ο Zairi (1994), τονίζει την συνεισφορά του benchmarking στην βελτίωση των υφιστάμενων αποδόσεων της επιχείρησης, στην υιοθέτηση αλλαγών και στην επίτευξη αριστείας, ενώ οι Yasin



και Zimmerer (1995) αναγνωρίζουν ολιστικά την συνδρομή του στην διαμόρφωση οργανωσιακής κουλτούρας με την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την αύξηση κερδοφορίας και την επιβίωση του οργανισμού. Γενικότερα τα οφέλη με τα οποία μπορεί να συνδεθεί το benchmarking είναι η αύξηση της παραγωγικότητας, η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, η δημιουργία ρεαλιστικών στόχων, η προώθηση του κλίματος απόκτησης γνώσης στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και η παρακίνηση / κινητροποίηση του αλλά και η ανάπτυξη καινοτομιών που αφορούν όχι μόνο τα παραγόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης αλλά όλες τις λειτουργίες κατά μήκος της οργάνωσής της (Whymark, 1999). Σύμφωνα με τους Brah et al. (2000), βασικά οφέλη που κερδίζουν οι επιχειρήσεις από την εφαρμογή του benchmarking είναι η ικανοποίηση του πελάτη, η βελτίωση στους χρόνους παράδοσης και η βελτίωση της αξιοπιστίας των λειτουργιών.

Η Codling (1998) κάνει έναν διαχωρισμό στα πιθανά οφέλη του benchmarking διαχωρίζοντας τα σε υλικά και άυλα. Τα υλικά έχουν να κάνουν με τα άμεσα ορατά αποτελέσματα, τα οποία αφορούν την βελτίωση της αποδοτικότητας, την εξοικονόμηση πόρων, την βελτίωση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών κ.α.. Τα μη υλικά οφέλη συνήθως αναφέρονται σε θέματα οργανωσιακά της επιχείρησης, στην ενδοεταιρική κουλτούρα, στο εργασιακό περιβάλλον, στην υιοθέτηση εξωστρεφούς προσανατολισμού της επιχείρησης κ.α. Σε αυτό το σημείο γίνεται μια ομαδοποίηση των ωφελειών που προκύπτουν από το benchmarking σύμφωνα με την βιβλιογραφία:

- **Βελτίωση της απόδοσης:** Οι Voss et al (1997) σε σχετική τους έρευνα καταλήγουν στην θετική συσχέτιση του benchmarking και της απόδοσης της επιχείρησης, είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η διερεύνηση και ο εντοπισμός των βέλτιστων εκείνων πρακτικών που θα οδηγήσουν την επιχείρηση στην αριστεία, και η θέσπιση υψηλών στόχων, δίνουν δυναμική στην απόδοση της επιχείρησης. Η έμμεση συνεισφορά του benchmarking έγκειται στο γεγονός ότι η εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης βοηθά στην εύρεση εκ μέρους του μάνατζμεντ των δυνατών και των τρωτών σημείων της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό, έτσι ώστε να γίνει μια συντονισμένη και εστιασμένη στα πραγματικά

προβλήματα προσπάθεια επίλυσής τους. Οι Voss et al επιβεβαιώνουν εμπειρικά τη θετική σχέση μεταξύ του benchmarking και της βελτιωμένης λειτουργικής και κατ' επέκταση της επιχειρηματικής απόδοσης σε έναν οργανισμό. Σε ανάλογη διαπίστωση καταλήγει και η έρευνα των St-Pierre και Delisle (2006) σχετικά με την επίδραση του benchmarking στη λειτουργική και οικονομική απόδοση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων όπου επιβεβαιώνεται η ιδιαίτερη χρησιμότητα του εργαλείου για τις επιχειρήσεις αυτές.

- **Ικανότητα μάθησης και εισαγωγής αλλαγών:** Ο Garvin (1991) υποστηρίζει ότι οι πραγματικά άριστες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το benchmarking ως μια μέθοδο για την εισαγωγή αλλαγών στο εσωτερικό του οργανισμού, και ως μία διαδικασία μάθησης. Συνεπώς, πρόκειται για το εργαλείο εκείνο που κάνει τις επιχειρήσεις να μεταβούν από τη συνεχή βελτίωση στη συνεχή μάθηση (Zairi και Hutton, 1995). Ο Grayson (1992) επαυξάνει της παραπάνω άποψης, τονίζοντας ότι το benchmarking αν εκτελεστεί σωστά δημιουργεί επιταχυντικές τάσεις για την αλλαγή, βοηθά στην είσοδο βελτιώσεων, και δημιουργεί κλίμα εύφορο για τεχνολογικές αλλαγές και προόδους. Το αποτέλεσμα όλων αυτών σύμφωνα με το συγγραφέα είναι η αύξηση στην παραγωγικότητα, η αποτελεσματικότητα στην ποιότητα και η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας.
- **Ανταγωνιστική θέση:** Η παρακολούθηση του ανταγωνισμού και η βελτίωση της θέσης της επιχείρησης προς αυτόν αποτελεί βασικό μέλημα της διαδικασίας του benchmarking, το οποίο διευρύνει την προοπτική του οργανισμού σε ότι αφορά τις τάσεις του ανταγωνισμού (Bhutta και Huq, 1999). Για τις επιχειρήσεις που αποσκοπούν σε διεθνή δραστηριότητα, το benchmarking μπορεί όχι μόνο να δείξει τι πρέπει να γίνει, αλλά και πως αυτό θα γίνει (Davies και Kochhar, 1999). Η Codling (1998) αναφέρει ότι το benchmarking μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά ως τεχνική για την κατάκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό συμβαίνει για τι ως διαδικασία παροτρύνει την επιχείρηση να μην επαναπαύεται στα επιτεύγματά της,

αλλά να προσπαθεί για το καλύτερο και τελικά για την επίτευξη του βέλτιστου.

- **Οργανωσιακή κουλτούρα:** Η κουλτούρα της επιχείρησης αποτελούν μια από τις μεγαλύτερες επιτυχίες του benchmarking εφόσον οι επιδράσεις σε αυτήν είναι θετικές (Karlof, 1995). Αυτό υφίσταται λόγω του ότι η επιχείρηση που αποφασίζει να εφαρμόσει την συγκριτική αξιολόγηση, αποδέχεται την πραγματικότητα ότι δεν αποτελεί μοναδιαία οντότητα, αλλά ότι λειτουργεί σε ένα περιβάλλον που υπάρχουν και άλλες επιχειρήσεις από τις οποίες μπορεί να ωφεληθεί και να αναπτύξει μια αμφίδρομη σχέση. Πάνω σε αυτό, συμφωνεί και ο Camp (1989), ο οποίος τόνισε την ανάγκη να ξεπεραστούν από τις επιχειρήσεις σύνδρομα μυωπίας που μπορεί να διακατέχουν και να γίνει αντιληπτό τόσο από το μάνατζμεντ, όσο και από το υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό ότι ενδεχομένως υπάρχουν άλλοι οι οποίοι τις ίδιες λειτουργίες τις εκτελούν καλύτερα και πιο αποδοτικά. Δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στην εξάλειψη της πεπερασμένης λογικής της απόδοσης ευθυνών, το benchmarking βοηθάει στην βελτίωση της εργασιακής κουλτούρας και της επικοινωνίας (Love και Dale, 1999). Ακόμη, υποστηρίζεται από την Codling (1998) ότι η εφαρμογή του benchmarking δημιουργεί ευνοϊκό κλίμα για την ανάπτυξη σημαντικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.
- **Οφέλη για την Πρότυπη επιχείρηση:** Οι Tucker et al (1987) διαπίστωσαν ότι η εφαρμογή του benchmarking δεν βοηθάει μόνο την επιχείρηση η οποία αναζητά τη βελτίωση αλλά και αυτήν η οποία αποτελεί το σημείο αναφοράς της συγκριτικής αξιολόγησης. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται ότι με την διαδικασία του benchmarking από την εταιρεία Xerox με την εταιρεία – αναφοράς L.L.Bean, η δεύτερη αναγνώρισε την επιτυχή συνεισφορά του benchmarking το υιοθέτησε και στις δικές της προτεραιότητες. Επιπρόσθετα, η αμοιβαία ανταλλαγή πληροφοριών και μάθησης, δημιουργούν νέες οδούς επικοινωνίας μεταξύ των επιχειρήσεων (Zairi, 1997). Τέλος με την έμπρακτη αναγνώρισή του ως σημείο αναφοράς βέλτιστων πρακτικών, ο οργανισμός - σημείο αναφοράς αποκτά ένα επιπρόσθετο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ενισχύει τη θέση του στην αγορά.

### 3.3 Μειονεκτήματα / Εμπόδια / Κίνδυνοι από την εφαρμογή της μεθόδου

---

Οι πιθανές παγίδες της συγκριτικής αξιολόγησης διακρίνονται σε αυτές της ανάλυσης και σε πολιτικές: Οι παγίδες ανάλυσης αφορούν την εγκυρότητα των παρεχόμενων δεδομένων, την ορθότητα της μεθοδολογίας, την υποστήριξη των αποτελεσμάτων με δεδομένα. Οι παγίδες πολιτικής φύσης αφορούν την εξασφάλιση του απορρήτου των δεδομένων, την υποστήριξη και εξασφάλιση των συμμετεχόντων στη διαδικασία από τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης, την εξασφάλιση μιας ειδικά προσανατολισμένης στήριξης πρωτοβουλιών για βελτίωση (Κελεσίδης Β.)

Κάποια μειονεκτήματα/εμπόδια/κίνδυνοι από την εφαρμογή του benchmarking τα οποία θα πρέπει να έχει υπόψη κάθε επιχείρηση είναι:

1. Έλλειψη εκπαίδευσης: Οι υπεύθυνοι και οι συμμετέχοντες δεν είναι άρτια καταρτισμένοι για την μέθοδο της συγκριτικής αξιολόγησης
2. Αναξιοπιστία πληροφοριών
3. Κατασκοπεία: Υπάρχουν και φορές όπου η μέθοδος του Benchmarking γίνεται για λόγους κατασκοπείας. Για την επίτευξη της κατασκοπείας εφαρμόζονται ανήθικοι τρόποι για την άντληση πληροφοριών.
4. Διαφορετικός τρόπος αποτίμησης/μέτρησης αποδοτικότητας των λειτουργιών κάθε επιχείρησης
5. Ασαφείς στόχοι: Οι στόχοι που επιλέγονται για να μετρηθούν θα πρέπει να είναι σαφείς
6. Λάθος μέτρο σύγκρισης: Επιλογή οργανισμών/εταιριών που θεωρούνται ως άριστοι με βάση στοιχείων που όμως δεν αντιπροσωπεύουν την πραγματικότητα
7. Έλλειψη του κατάλληλου προσωπικού
8. Υψηλό κόστος
9. Έλλειψη χρόνου

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ BENCHMARKING

---

### 4.1 Τύποι διάκρισης Benchmarking

---

Το benchmarking μπορεί να εφαρμοστεί σε ένα ευρύ φάσμα λειτουργιών και πρακτικών, και έτσι μπορεί να διαχωριστεί και σε διαφορετικούς τύπους και υποκατηγορίες, τις οποίες θα δούμε σε αυτό το σημείο. Η Auluck (2002) προσέγγισε με τρεις διαφορετικές οπτικές την κατηγοριοποίηση του benchmarking, που βάσει της βιβλιογραφίας συνοψίζονται ως εξής:

(α) Συγκρίσεις των μετρήσεων ανάμεσα σε **διαφορετικούς οργανισμούς/επιχειρήσεις**. Οι μετρήσεις αυτές περιλαμβάνουν και ποσοτικές και ποιοτικές μετρήσεις (δηλαδή, μπορεί να αφορούν κόστη, χρόνους εξυπηρέτησης και επίπεδα ικανοποίησης πελατών) .

(β) Σύγκριση της θέσης που βρίσκεται η επιχείρηση, λαμβάνοντας ως σημείο αναφοράς ένα βέλτιστο επίπεδο.

(γ) **Διερεύνηση των πρακτικών που ακολουθούνται για την επίτευξη ενός άρτιου αποτελέσματος**, με σκοπό να αποσαφηνιστούν οι λόγοι που οδηγούν σε αυτό και οι βέλτιστες πρακτικές.

Όπως γίνεται αντιληπτό οι 2 αρχικές προσεγγίσεις έχουν να κάνουν με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και τους επιθυμητούς στόχους. Η 3η προσέγγιση έχει να κάνει με τους τρόπους που πρέπει να ακολουθηθούν ώστε θα επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι. Αρχικά το benchmarking προσανατολιζόνταν στην επίλυση των προβλημάτων που προέκυπταν και που η ίδια η διαδικασία ανέγνωσκε. Η μετεξέλιξή του στην προοπτική της ανεύρεσης των διαδικασιών και στην βελτίωσή τους, αποτέλεσε επανάσταση στην εφαρμογή του, και οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί διαπίστωσαν ότι πλέον μπορούσαν να το χρησιμοποιήσουν ως εργαλείο επιχειρηματικής αριστείας (Bhutta και Huq, 1999).

Οι πιο συνηθισμένες κατηγοριοποιήσεις του benchmarking στην βιβλιογραφία έχουν να κάνουν με το αντικείμενο πάνω στο οποίο εφαρμόζεται και με την προέλευση των επιχειρήσεων και των οργανισμών που είναι τα πρότυπα βελτίωσης (Bhutta και Huq, 1999).

## 4.2 Κατηγορίες μετρήσεων απόδοσης

---

Στη βιβλιογραφία της μέτρησης της αποδοτικότητας αναφέρονται διάφορες κατηγοριοποιήσεις μετρήσεων απόδοσης που χρησιμοποιούνται από τους οργανισμούς σήμερα. Ο Meyer (1994) διαχωρίζει δύο κατηγορίες:

(α) μετρήσεις αποτελεσμάτων που δείχνουν τη θέση της επιχείρησης σε σχέση με την επίτευξη των στόχων της και αφορούν συνήθως οικονομικά στοιχεία, και

(β) μετρήσεις διαδικασιών οι οποίες ρυθμίζουν τις δραστηριότητες που οδηγούν σε συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

Ο Ross (1999) προτιμά το διαχωρισμό σε τέσσερις κατηγορίες: κόστος και παραγωγικότητα (πχ γενικά έξοδα, απόδοση ανά εργαζόμενο), στοιχεία χρόνων (πχ χρόνος παραγωγής), διαφοροποίηση και ποιότητα (για παράδειγμα ελαττωματικά προϊόντα, αξιοπιστία κ.α.), και επιχειρηματικές διαδικασίες όπου περιλαμβάνονται ό,τι δεν έχει σχέση με το σχεδιασμό του προϊόντος, την παραγωγή, τις πωλήσεις και το service (για παράδειγμα διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, marketing).

Μετά από εκτεταμένη βιβλιογραφική έρευνα οι Neele et al (1995) καθόρισαν τις έννοιες της ποιότητας, του χρόνου, του κόστους και της ευελιξίας ως κατηγορίες μετρήσεων απόδοσης των κατασκευαστικών επιχειρήσεων. Οι κατηγορίες αυτές αναλύθηκαν από τους παραπάνω ερευνητές σε επιμέρους διαστάσεις στις οποίες ορίστηκαν οι σημαντικότερες μετρήσεις απόδοσης (για παράδειγμα η ποιότητα αναλύθηκε στις διαστάσεις της αξιοπιστίας, της προσαρμογής κλπ, ο χρόνος στις διαστάσεις του χρόνου παράδοσης, χρόνου παραγωγής κλπ, το

κόστος σε κόστος παραγωγής, τιμή πώλησης κλπ, και η ευελιξία σε ευελιξία μετατροπής στο προϊόν, ευελιξία όγκου κλπ). Χρησιμοποιώντας αυτή την ανάλυση πραγματοποίησαν έρευνα σε επιχειρήσεις και, μεταξύ άλλων, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις δεν είναι ο εντοπισμός του τι θα μετρηθεί, αλλά ο περιορισμός της λίστας των πιθανών μετρήσεων σε ένα εύχρηστο σύνολο μετρήσεων. Σημαντικό συμπέρασμα της έρευνας τους είναι ότι το κόστος μέτρησης αποτελεί βασικό εμπόδιο εφαρμογής μετρήσεων απόδοσης για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε βαθμό μάλιστα τέτοιο ώστε η μέτρηση να θεωρείται πολυτέλεια για τις επιχειρήσεις αυτές.

Αν και αναγνωρίζει ότι η μέτρηση της απόδοσης είναι ένα σύνθετο και δύσκολο θέμα, ο Kanji (2002) υποστηρίζει ότι ταυτόχρονα είναι και ένα κρίσιμο στοιχείο για τη λειτουργία ενός οργανισμού. Σύμφωνα με την άποψη του, ότι θεωρείται σημαντικό σε έναν οργανισμό θα πρέπει να μετράται είτε με ήπιες είτε με επίπονες μετρήσεις με στόχο πάντα να εξασφαλισθεί η πλήρης εικόνα για την αξιολόγηση της απόδοσης του οργανισμού. Για να επιτύχει αυτήν την πλήρη εικόνα, ο Kanji ανέπτυξε τον «Κατάλογο Δεικτών Επιχειρηματικής Αριστείας» (Kanji Business Excellence Index - KBEI) οι οποίοι μετρούν την ικανοποίηση του πελάτη, των εργαζομένων και των μετόχων ταυτόχρονα.

Ανάλογα, οι Kaplan and Norton (1992) εισήγαγαν την «εξισορροπημένη κάρτα μέτρησης» (balanced scorecard) για την καταγραφή και παρουσίαση τόσο των οικονομικών όσο και των λειτουργικών μετρήσεων της επιχείρησης. Οι οικονομικές μετρήσεις δίνουν τα αποτελέσματα των ενεργειών που έχουν εκτελεσθεί ενώ οι λειτουργικές μετρήσεις είναι εκείνες που καθορίζουν τη μελλοντική οικονομική απόδοση της επιχείρησης. Τα δεδομένα των μετρήσεων συγκεντρώνονται στην «εξισορροπημένη κάρτα μέτρησης» η οποία έχει το πλεονέκτημα ότι απαιτεί την καταγραφή περιορισμένου αριθμού δεδομένων ώστε να αποφεύγεται η υπερβολική και περιττή πληροφόρηση.

Την έννοια της λειτουργικής απόδοσης χρησιμοποιούν και οι Voss et al., (1997) και την ορίζουν ως «τα μετρήσιμα στοιχεία των εκροών που προέρχονται από τις διαδικασίες ενός οργανισμού όπως η αξιοπιστία, ο χρονικός κύκλος

παραγωγής, ο κύκλος αποθεμάτων κλπ». Σύμφωνα με την άποψη τους, η λειτουργική απόδοση επηρεάζει τις μετρήσεις της

επιχειρηματικής απόδοσης όπως το μερίδιο αγοράς, η ικανοποίηση του πελάτη, το κόστος προϊόντος, οι ταμειακές ροές κλπ. Ανάλογα, ο Dervitsiotis (1999) διερεύνησε τη σχέση της διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επίτευξης επιχειρηματικής αριστείας με τη μέτρηση της απόδοσης των διαδικασιών, και προτείνει μία συστηματική προσέγγιση για τον εντοπισμό των κρίσιμων διαδικασιών που έχουν τη μέγιστη επίδραση στην επίτευξη σημαντικών στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Η προσέγγιση που προτείνει προσδιορίζει τη συνεισφορά της κάθε διαδικασίας στην επίτευξη στρατηγικών στόχων χρησιμοποιώντας μετρήσεις που δεν είναι μόνο οικονομικές.

Είναι εμφανές λοιπόν ότι σήμερα χρησιμοποιείται ένα ευρύ φάσμα μετρήσεων απόδοσης οι οποίες θα πρέπει από τη μια να ελέγχουν την ικανοποίηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και από την άλλη να ανταποκρίνονται στο δυναμικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Για να επιτευχθεί αυτό οι μετρήσεις αυτές δεν αρκεί να είναι μόνο οικονομικές. Πρέπει να είναι πολυδιάστατες ώστε να εκφράζουν το σύνολο των επιχειρηματικών στόχων. Αυτή η συνδυασμένη χρήση των οικονομικών και μη οικονομικών μετρήσεων απόδοσης, έχει οφέλη τόσο για το προσωπικό της επιχείρησης - διοικητικά στελέχη και εργαζομένους - όσο και για τους μετόχους της.

Συγκεκριμένα πολλοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι με τη χρήση των μη οικονομικών δεικτών απόδοσης, όλοι οι παραπάνω συμμετέχοντες της επιχείρησης, ανάλογα με τη σκοπιά τους, μπορούν να έχουν μία συνολική εικόνα της θέσης της επιχείρησης. Ωστόσο μετά από έρευνα που πραγματοποίησαν οι Ittner and Larcker σχετικά με την εφαρμογή και χρήση των μη οικονομικών μετρήσεων απόδοσης, διαπίστωσαν ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις κάνουν τα εξής λάθη όταν εφαρμόζουν τις μη οικονομικές μετρήσεις:

- ✘ δεν συνδέουν τις μετρήσεις που επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν με τη στρατηγική της επιχείρησης (έλλειψη «αιτιολογικού μοντέλου») με



αποτέλεσμα να παρακολουθούν μεγάλο αριθμό μετρήσεων πολλές από τις οποίες θα μπορούσαν να παραληφθούν,

- ✘ ακόμη και αν χρησιμοποιούν «αιτιολογικό μοντέλο» στις μετρήσεις τους, σπάνια μπαίνουν στον κόπο να αποδείξουν την ισχύ των υποθέσεων τους ώστε να επαληθεύσουν την αναμενόμενη επίδραση των μη οικονομικών μετρήσεων στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης,
- ✘ συχνά θέτουν πολύ υψηλούς στόχους βελτίωσης της μη οικονομικής απόδοσης χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους την επίδραση των στόχων αυτών στα οικονομικά μεγέθη της επιχείρησης, και
- ✘ δεν εφαρμόζουν ενιαίες μεθόδους μέτρησης σε όλο το εύρος της επιχείρησης με αποτέλεσμα οι μετρήσεις απόδοσης που παρακολουθούν να μην διαθέτουν στατιστική εγκυρότητα και αξιοπιστία. Οι παραπάνω ερευνητές θεωρούν ότι βασική αιτία για τα λάθη αυτά είναι η αποτυχία των επιχειρήσεων να εντοπίσουν ποιές μη οικονομικές μετρήσεις απόδοσης έχουν την πιο ισχυρή επίδραση στην οικονομική τους απόδοση μακροπρόθεσμα.

### 4.3 Η Μέτρηση της απόδοσης στην εφαρμογή του Benchmarking

---

Η σχέση του benchmarking με τη μέτρηση της απόδοσης αναφέρεται συχνά στη βιβλιογραφία: το benchmarking είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιεί μετρήσεις απόδοσης για την επίτευξη της βελτίωσης της απόδοσης. Αν και η χρήση του δεν περιορίζεται μόνο σε μετρήσεις αλλά περιλαμβάνει και την αναζήτηση ιδεών, η συνηθέστερη εφαρμογή του αναφέρεται σε κάποιο είδος μέτρησης όπως ο εντοπισμός της θέσης της επιχείρησης σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις, η αναζήτηση περιοχών βελτίωσης εντός της επιχείρησης ή ο καθορισμός στόχων βελτίωσης (Mayle et al., 2002). Η συνηθέστερη όμως εφαρμογή του είναι με τη μορφή συγκρίσεων σε δείκτες με απώτερο στόχο τον προσδιορισμό «χασμάτων» απόδοσης (Zairi, 1996). Ακόμη και αν είναι δύσκολο να καθορισθεί ο τρόπος που θα μετρηθεί η απόδοση, είναι απαραίτητο να ορισθεί τουλάχιστον μία μέτρηση (benchmark) ώστε να εντοπισθεί το σχετικό χάσμα απόδοσης με βάση το οποίο θα εφαρμοσθεί ακολούθως το benchmarking.

Αυτές οι μετρήσεις - πρότυπα (benchmarks) καθορίζουν ουσιαστικά τη σχέση του benchmarking με την απόδοση. Το benchmarking αποτελεί ένα πολύπλευρο εργαλείο διαχείρισης διαδικασιών που βοηθά τους οργανισμούς να εντοπίσουν και να κατανοήσουν τις βέλτιστες λειτουργικές πρακτικές ενώ τα benchmarks είναι οι λειτουργικές μετρήσεις που καθορίζουν το επίπεδο δυνατής βελτίωσης κάθε πρακτικής ή συστήματος. Ένα καλοσχεδιασμένο σύστημα από benchmarks επιτρέπει την εκτέλεση μετρήσεων και συγκρίσεων σε όλο το εύρος του οργανισμού.

Τα benchmarks καθορίζονται από τις επιχειρήσεις με στόχο τη διάγνωση βελτίωσης. Μία συγκεκριμένη μέτρηση από μόνη της δεν έχει ιδιαίτερη αξία. Για να έχει νόημα θα πρέπει να συγκριθεί με κάποια τιμή αναφοράς (Medori and Steerle, 2000). Η τιμή αυτή μπορεί να προέρχεται από την ίδια την επιχείρηση και να αναφέρεται σε μελλοντική επίτευξη (εσωτερικό περιβάλλον) είτε να αναφέρεται σε δεδομένα που προέρχονται από άλλη επιχείρηση (εξωτερικό περιβάλλον). Για Camp (1989), τα benchmarks μπορεί να είναι περιγραφικά (descriptive) ή ποσοτικά (quantitative). Στην πρώτη περίπτωση περιγράφουν βέλτιστες πρακτικές ενώ στη δεύτερη αφορούν μετρήσεις απόδοσης - στόχους που επέρχονται ως αποτέλεσμα της υιοθέτησης των πρακτικών αυτών.

Αν και τα benchmarks αποτελούν μετρήσεις απόδοσης, η εφαρμογή τους είναι διαφορετική από αυτές, όπως αναφέρει ο Rainey (1997). Συγκεκριμένα υποστηρίζει ότι, ενώ οι μετρήσεις απόδοσης αδυνατούν να μετρήσουν χρονικά τη λειτουργική απόδοση σε όλο το εύρος ενός οργανισμού, με την εφαρμογή του benchmarking οι μετρήσεις απόδοσης προσαρμόζονται ανάλογα και η επίτευξη ενός στόχου γίνεται το αποτέλεσμα μιας διαδοχικής σειράς ενεργειών όπου τα benchmarks βοηθούν στην αναγνώριση των σχέσεων αιτίας - αποτελέσματος. Η αναγνώριση αυτή πραγματοποιείται μέσω μίας διαδικασίας «συνδυασμών»: συνδυασμού των στόχων του οργανισμού με τις αλλαγές που παρατηρούνται στο εξωτερικό περιβάλλον, των εργαζομένων με τους στόχους, και των μετρήσεων των διαδικασιών με τους στόχους.

Ο Watson (1993) αναφέρει ότι το benchmarking είναι ουσιαστικά η σύγκριση μετρήσεων απόδοσης μεταξύ δύο οργανισμών. Αντικειμενικός στόχος του

benchmarking είναι η κατανόηση τόσο των αιτίων που οδηγούν στις διαφορές της απόδοσης όσο και του τρόπου με

τον οποίο επιτεύχθηκε η υψηλή απόδοση. Έτσι η διαδικασία του benchmarking καταλήγει πάντα σε δύο κατηγορίες αποτελεσμάτων: (α) στις μετρήσεις - πρότυπα (benchmarks) και (β) στους διευκολυντές (enablers) που είναι οι πρακτικές και διαδικασίες οι οποίες οδηγούν σε υψηλά επίπεδα απόδοσης. Η έννοια της μέτρησης κατέχει κεντρικό ρόλο και στον ορισμό του benchmarking που δίνει το American Productivity and Quality Center (APQC, 1993): benchmarking είναι η διαδικασία της συνεχούς σύγκρισης και μέτρησης ενός οργανισμού με εκείνους τους οργανισμούς που θεωρούνται ηγέτες σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου με στόχο τη συγκέντρωση πληροφοριών που θα βοηθήσουν τον οργανισμό να δραστηριοποιηθεί αναλόγως ώστε να βελτιώσει την απόδοσή του.

Βέβαια, όταν οι Voss et al., (1997) αποφάσισαν να διερευνήσουν τη σχέση του benchmarking με την απόδοσης και συγκεκριμένα με τη λειτουργική απόδοση διαπίστωσαν ότι στη βιβλιογραφία του benchmarking μέχρι τότε η σχέση αυτή θεωρούνταν αυταπόδεικτη και διαφαινόταν στα οφέλη του benchmarking. Μετά από έρευνα που έκαναν σε επιχειρήσεις που εφαρμόζαν το benchmarking επιβεβαίωσαν και εμπειρικά την άποψη αυτή, ότι δηλαδή υπάρχει θετική σχέση μεταξύ του benchmarking και της βελτιωμένης λειτουργικής και κατ' επέκταση της επιχειρηματικής απόδοσης σε έναν οργανισμό. Οι παραπάνω ερευνητές μάλιστα έδωσαν στη σχέση αυτή τη μορφή ενός μοντέλου το οποίο περιγράφουν ως εξής: το benchmarking αποτελεί ζωτικό κομμάτι λειτουργίας των οργανισμών που επιδιώκουν τη γνώση, συμβάλλει θετικά στην επίτευξη υψηλής απόδοσης τόσο άμεσα με τον εντοπισμό βέλτιστων πρακτικών και τη θέσπιση υψηλών στόχων, όσο και έμμεσα με την κατανόηση των ισχυρών και των αδύναμων σημείων του οργανισμού που επιδιώκει τη βελτίωση, και με τον τρόπο αυτό βοηθά τον οργανισμό να επικεντρώνεται στις πραγματικές ανάγκες βελτίωσης.

Σε πρώτο στάδιο είναι αναμενόμενο η ιδέα του benchmarking να οδηγεί την ανθρώπινη σκέψη σε συγκρίσεις κόστους μεταξύ των επιχειρήσεων. Αυτό διαπίστωσαν και οι Tucker et al., (1987) με την εφαρμογή του benchmarking

στην εταιρεία Xerox οι οποίοι όμως ταυτόχρονα υποστήριξαν ότι όσο οι άνθρωποι αποκτούν καλύτερη γνώση του benchmarking όσο ανακαλύπτουν ότι η κατανόηση των πρακτικών, των διαδικασιών και των μεθόδων είναι σημαντικότερη. Η κατανόηση αυτή είναι εκείνη που τελικά θα καθορίσει τις αλλαγές που είναι απαραίτητες να γίνουν για να επιτευχθούν οι στόχοι κόστους. Επιπλέον ο Then (1996) πιστεύει ότι η σύγκριση στοιχείων κόστους μόνο χωρίς να λαμβάνονται υπόψη άλλες μεταβλητές όπως η δραστηριότητα της επιχείρησης, ο βαθμός εξυπηρέτησης, η ποιότητα της εργασίας κλπ μπορεί να οδηγήσει σε λάθος εκτιμήσεις και απογοήτευση.

Μία επιπλέον διάσταση στη σχέση του benchmarking με την απόδοση θέτει ο Dervitsiotis (2000) ο οποίος διαπίστωσε ότι το benchmarking μπορεί να είναι αποδοτικό όταν τα δεδομένα απόδοσης των διαδικασιών της επιχείρησης δεν εξετάζονται μεμονωμένα αλλά μέσα στα πλαίσια ενός συνολικού συστήματος επιχειρηματικών διαδικασιών που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Κατά συνέπεια η συνολική επίδοση της επιχείρησης μπορεί να επέλθει ως αποτέλεσμα βελτίωσης της απόδοσης κάποιων διαδικασιών και μη βελτίωσης κάποιων άλλων. Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να θέσει προτεραιότητες και να κάνει τις κατάλληλες επιλογές ώστε να έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Σε ανάλογα με τα προηγούμενα συμπεράσματα κατέληξε και ο Maleyeff (2003) ο οποίος υποστήριξε ότι για να είναι αποτελεσματική η χρήση δεδομένων απόδοσης στο

benchmarking θα πρέπει να είναι και στατιστικά ορθή, να εξασφαλίζει ότι οι μετρήσεις απόδοσης συσχετίζονται με τις ανάγκες του πελάτη, και να αποτελεί τμήμα μιας συνεχούς διαδικασίας η οποία καταλήγει στις κατάλληλες ενέργειες διαχείρισης. Σύμφωνα με τον Maleyeff, είναι σκόπιμο να καθιερωθεί ένα τυποποιημένο σύστημα στη σύγκριση μετρήσεων απόδοσης για την εφαρμογή του benchmarking. Η έλλειψη του σήμερα οφείλεται στις διαφοροποιήσεις του benchmarking ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο εφαρμόζεται, καθώς και στην πολυπλοκότητα των στατιστικών μεθόδων που ακολουθούνται.

Βέβαια το benchmarking δε σταματά στη μέτρηση της απόδοσης. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στην βιβλιογραφία, πρόκειται για μία προσέγγιση

που χαρακτηρίζεται από σκοπιμότητα. Η συλλογή πληροφοριών και η μέτρηση της απόδοσης πρέπει να γίνεται με συγκεκριμένους στόχους κάθε φορά. Οι πραγματικά άριστες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το benchmarking ως καταλύτη για την εισαγωγή αλλαγών, μία διαδικασία μάθησης και όχι μόνο ως μια διεκπεραιωτική διαδικασία καταγραφής αποτελεσμάτων.

#### **4.4 Η έννοια των benchmarks**

---

Οι Medori και Steeple (2000) αναφέρουν την σημασία των σημείων αναφοράς για την ολοκλήρωση της συγκριτικής αξιολόγησης, και πιο συγκεκριμένα τα αναφέρουν benchmarks, δηλαδή οι τιμές αναφοράς. Αυτές οι τιμές αναφοράς μπορεί να αφορούν το εσωτερικό της επιχείρησης και να αποσκοπούν στο καθορισμό μελλοντικών στόχων, ή να αντιστοιχούν σε σημεία του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα να προέρχονται από άλλες επιχειρήσεις. Ανάμεσα στα benchmarks και στο benchmarking, η διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι τα benchmarks αφορούν τις μετρήσεις που προσδιορίζουν το δυνητικά εφικτό βέλτιστο επίπεδο για τις λειτουργίες, ενώ το benchmarking ουσιαστικά αποτελεί το εργαλείο εντοπισμού των βέλτιστων πρακτικών που μπορούν να υιοθετηθούν από τις επιχειρήσεις.

Επόμενο ήταν ότι θα υπήρχαν και αντίθετες απόψεις όσον αφορά την έννοια του «benchmark», όπως οι O'Neil et al (1999) θεώρησαν πως η ύπαρξη μονάδων μέτρησης θα καταλήξει σε μια απλή διαδικασία αριθμητικών μετρήσεων και πράξεων, χωρίς ιδιαίτερη άλλη ουσία. Σε κάθε περίπτωση, η μέτρηση της απόδοσης σε διάφορα επίπεδα των επιχειρηματικών λειτουργιών, είναι υψηλής σημασίας για την ορθή εφαρμογή του benchmarking.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΕΡΕΥΝΑ

---

Το παρόν κεφάλαιο αποτελεί το ερευνητικό μέρος της παρούσας εργασίας, όπου πραγματοποιήθηκε έρευνα σε ένα σύνολο επιχειρήσεων σε σχέση με το αν είναι προσφιλής και γνωστή η χρήση του Benchmarking, καθώς και το κατά πόσο υποβοηθά την αποτελεσματικότητα της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

### 5.1 Μεθοδολογία έρευνας

---

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με την χρήση ερωτηματολογίου, ενώ οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου, ώστε να είναι περισσότερο άμεση η διαδικασία των απαντήσεων. Οι επιχειρήσεις που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο ήταν συνολικά 100 και καλύπτουν τόσο κλάδους της βιομηχανίας και του εμπορίου προϊόντων, όσο και της παροχής υπηρεσιών.

### 5.2 Αποτελέσματα έρευνας

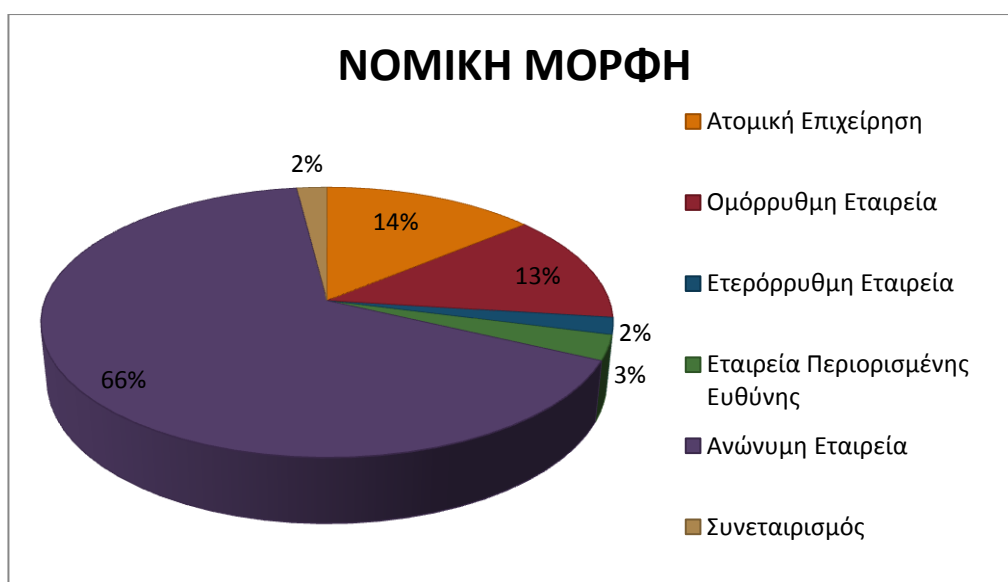
---

Σε πρώτο επίπεδο, οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, διαχωρίστηκαν με βάση τη νομική τους μορφή. Το ποσοστό συμμετοχής από κάθε κατηγορία περιλαμβάνεται στον πίνακα 5.1.

**Πίνακας 5.1 Νομική μορφή**

<b>ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ</b>	
Ατομική Επιχείρηση	14%
Ομόρρυθμη Εταιρεία	13%
Ετερόρρυθμη Εταιρεία	2%
Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης	3%
Ανώνυμη Εταιρεία	66%
Συνεταιρισμός	2%
Σύνολο	100%

Το ανάλογο διάγραμμα, με βάση τη νομική μορφή των επιχειρήσεων, είναι ακόλουθο:



**Διάγραμμα 5.1 Νομική μορφή**

Όπως διαφαίνεται, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων- με ποσοστό 66%- ήταν ανώνυμες εταιρείες. Οι ατομικές επιχειρήσεις εμφανίζονται με ποσοστό 14%, ενώ με 13% εμφανίζονται οι ομόρρυθμες εταιρείες. Οι εταιρείες περιορισμένης ευθύνης που συμμετείχαν στην έρευνα αποτελούσαν το 3%, ενώ τόσο οι ετερόρρυθμες, όσο και οι συνεταιρισμοί, εντοπίζονται με ποσοστό 2%, αντίστοιχα.

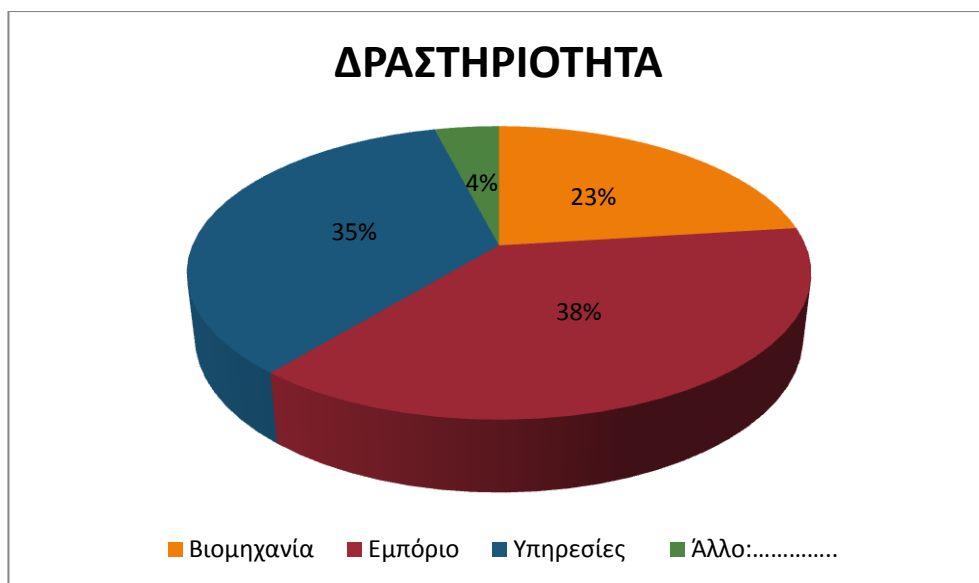
Στη συνέχεια, οι επιχειρήσεις επιμερίστηκαν με βάση το τομέα στον οποίο δραστηριοποιούνται και τα αποτελέσματα είναι τα κάτωθι.

**Πίνακας 5.2 Δραστηριότητα**

<b>ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ</b>	
Βιομηχανία	23%
Εμπόριο	38%
Υπηρεσίες	35%
Άλλο:.....	4%
Σύνολο	100%

Το διάγραμμα 5.2 αναπαριστά τα δεδομένα του παραπάνω πίνακα.





**Διάγραμμα 5.2 Δραστηριότητα**

Το 38% των επιχειρήσεων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας δραστηριοποιούνταν στο χώρο του εμπορίου, ενώ το 35% παρείχε υπηρεσίες. Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις εμφανίζονται με ποσοστό 23%, ενώ ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 4%, σχετιζόταν με κάποιου άλλου είδους δραστηριότητα.

Ο αριθμός των απασχολουμένων αποτέλεσε το επόμενο κριτήριο διαχωρισμού των επιχειρήσεων, διαμορφώνοντας τα παρακάτω αποτελέσματα.

**Πίνακας 5.3 Αριθμός εργαζομένων**

<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ</b>	
λιγότερος από 10 άτομα (πολύ μικρή)	27%
λιγότερος από 50 άτομα (μικρή)	37%
λιγότερος από 250 άτομα (μεσαία)	22%
μεγαλύτερος από 250 άτομα (μεγάλη)	14%
Σύνολο	100%

Διαγραμματικά:



**Διάγραμμα 5.3 Αριθμός εργαζομένων**

Με βάση τα δεδομένα, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων- το 37%- ήταν μικρού μεγέθους με λιγότερους των 50 εργαζόμενους. Το 27% απασχολούσε λιγότερους από 10 εργαζόμενους, ενώ το 22% διέθετε προσωπικό έως 250 άτομα. Οι μεγάλες επιχειρήσεις, με εργαζόμενους άνω των 250, εμφανίζονται με ποσοστό 14%.

Σύμφωνα με το κύκλο εργασιών τους, οι επιχειρήσεις διαχωρίστηκαν με βάση τα δεδομένα του πίνακα 5.4.

**Πίνακας 5.4 Κύκλος εργασιών σε €**

<b>ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΣΕ €</b>	
Έως 2 εκατ.	33%
Από 2 εκατ. έως 10 εκατ.	22%
Από 10 εκατ. έως 50 εκατ.	32%
Πάνω από 50 εκατ.	13%
Σύνολο	100%

Τα πιο πάνω στοιχεία, αναπαριστώνται στο διάγραμμα που ακολουθεί:



**Διάγραμμα 5.4 Κύκλος εργασιών σε €**

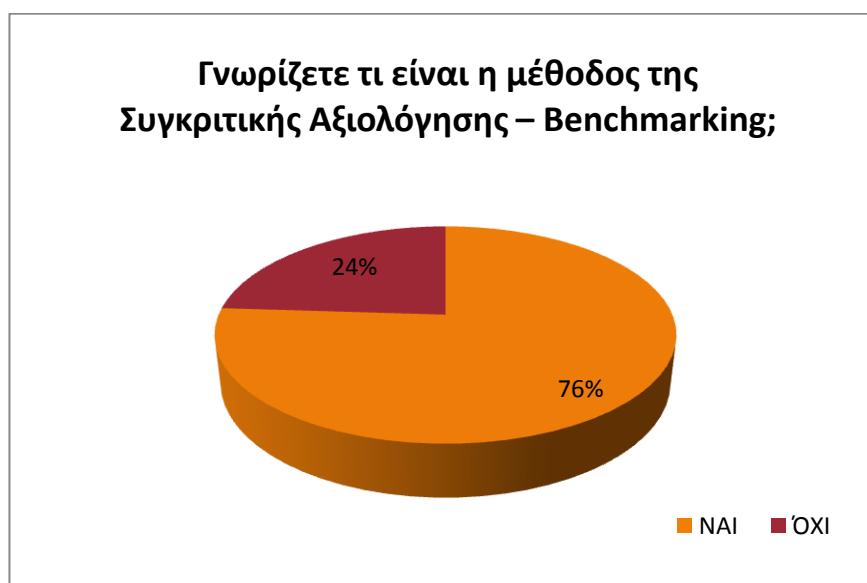
Όπως καταδεικνύεται, το 33% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα εμφάνιζαν πρόσφατο κύκλο εργασιών μικρότερο των 2 εκατομμυρίων. Το 32% είχε κύκλο εργασιών μεταξύ 10 και 50 εκατομμυρίων ευρώ. Από 2 έως 10 εκατομμύρια ευρώ κύκλο εργασιών είχαν επιχειρήσεις ποσοστού 22%, ενώ 13% είχε ιδιαίτερα υψηλό κύκλο εργασιών, άνω των 50 εκατομμυρίων ευρώ.

Η έρευνα, στη συνέχεια, εστίασε στο ζήτημα της Συγκριτικής Αξιολόγησης και στο ερώτημα σχετικά με το αν είναι γνωστή η μέθοδος στις επιχειρήσεις, δόθηκαν τα παρακάτω ποσοστά απαντήσεων.

**Πίνακας 5.5 Γνώση της μεθόδου της Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking**

Γνωρίζετε τι είναι η μέθοδος της Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking;	
ΝΑΙ	76%
ΟΧΙ	24%
Σύνολο	100%

Το σχετικό διάγραμμα είναι το ακόλουθο:



**Διάγραμμα 5.5 Γνώση όπως μεθόδου όπως Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking**

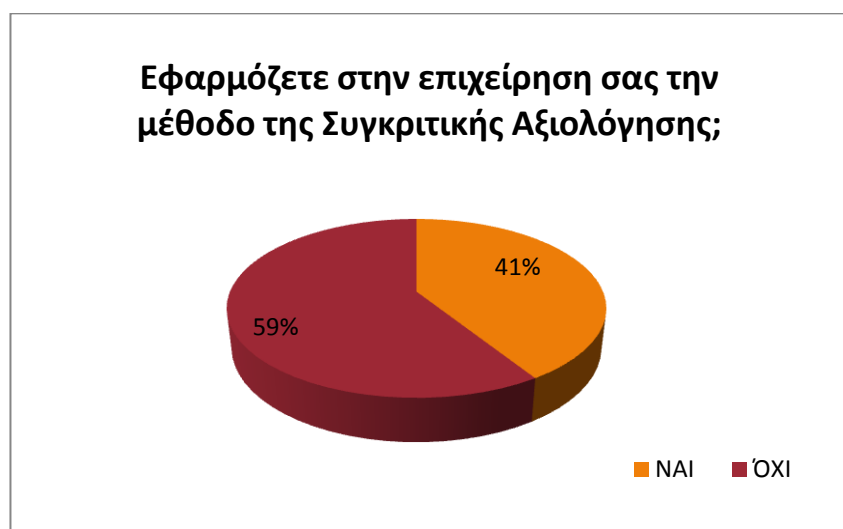
Όπως φαίνεται, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων- με ποσοστό 76%- εμφανίζεται να είναι ενήμερη σχετικά με τη μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης, ενώ το 24% όχι.

Το επόμενο ερώτημα σχετιζόταν με την εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων που δόθηκαν περιλαμβάνονται στο παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 5.6 Εφαρμογή της μεθόδου της Συγκριτικής Αξιολόγησης**

<b>Εφαρμόζετε στην επιχείρησή σας την μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης;</b>	
ΝΑΙ	41%
ΟΧΙ	59%
Σύνολο	100%

Το διάγραμμα 5.6 αναπαριστά τα πιο πάνω δεδομένα.



**Διάγραμμα 5.6 Εφαρμογή της μεθόδου της Συγκριτικής Αξιολόγησης**

Αν και η πλειοψηφία προηγούμενα εμφανίζεται να γνωρίζει τη μέθοδο, στη περίπτωση της εφαρμογής δε συμβαίνει το ίδιο. Έτσι, το 59% δεν εφαρμόζει τη μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης, ενώ το 41% το πράττει.

Στη συνέχεια, οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα και απάντησαν ότι εφαρμόζουν τη μέθοδο, δηλαδή οι 41 επιχειρήσεις, κλήθηκαν να απαντήσουν

στο αν θεωρούν ότι το Benchmarking μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σημαντικό εργαλείο βελτίωσης της λειτουργίας τους για τα επόμενα χρόνια.

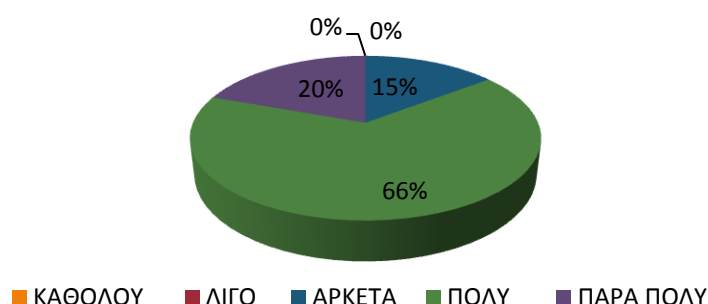
Ο πίνακας 5.7 περιλαμβάνει τα ποσοστά των απαντήσεων.

**Πίνακας 5.7 Η μέθοδος της Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking, ως ένα σημαντικό εργαλείο βελτίωσης τα επόμενα χρόνια**

<b>Αν εφαρμόζετε την μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking, πιστεύετε ότι μπορεί να είναι ένα σημαντικό εργαλείο βελτίωσης τα επόμενα χρόνια;</b>	
ΚΑΘΟΛΟΥ	0%
ΛΙΓΟ	0%
ΑΡΚΕΤΑ	15%
ΠΟΛΥ	66%
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	20%
Σύνολο	100%

Διαγραμματικά:

**Αν εφαρμόζετε την μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking, πιστεύετε ότι μπορεί να είναι ένα σημαντικό εργαλείο βελτίωσης τα επόμενα χρόνια;**



**Διάγραμμα 5.7 Η μέθοδος όπως Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking, ως ένα σημαντικό εργαλείο βελτίωσης τα επόμενα χρόνια**

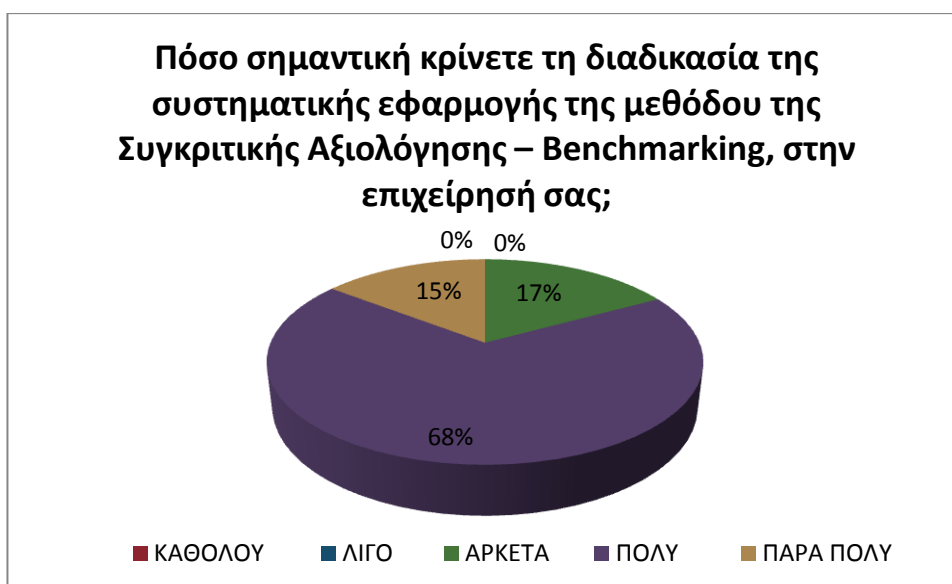
Όπως φαίνεται και από το διάγραμμα, το 66% των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν τη μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης θεωρούν ότι αυτή μπορεί να αποτελέσει ένα αρκετά σημαντικό εργαλείο βελτίωσης για τα επόμενα χρόνια, ενώ το 20% εμφανίζεται να υποστηρίζει σε ακόμα μεγαλύτερο βαθμό την άποψη αυτή. Το 15% θεωρεί τη μέθοδο ως αρκετά χρήσιμο εργαλείο βελτίωσης, ενώ καμία επιχείρηση δεν εμφανίζεται να θεωρεί περιορισμένη ή μηδαμινή τη συμβολή της μεθόδου, αντίστοιχα.

Από τις επιχειρήσεις που δήλωσαν ότι εφαρμόζουν τη μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης, ακόμα, ζητήθηκε να προσδιοριστεί η σημαντικότητα της διαδικασίας της συστηματικής εφαρμογής της. Ο πιο κάτω πίνακας περιλαμβάνει τα ποσοστά των αποτελεσμάτων από τις απαντήσεις που δόθηκαν.

**Πίνακας 5.8 Σημαντικότητα της διαδικασίας της συστηματικής εφαρμογής της μεθόδου της Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking**

Πόσο σημαντική κρίνετε τη διαδικασία της συστηματικής εφαρμογής της μεθόδου της Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking, στην επιχείρησή σας;	
ΚΑΘΟΛΟΥ	0%
ΛΙΓΟ	0%
ΑΡΚΕΤΑ	17%
ΠΟΛΥ	68%
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	15%
Σύνολο	100%

Το αντίστοιχο διάγραμμα είναι το παρακάτω:



**Διάγραμμα 5.8 Σημαντικότητα της διαδικασίας της συστηματικής εφαρμογής της μεθόδου της Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking**



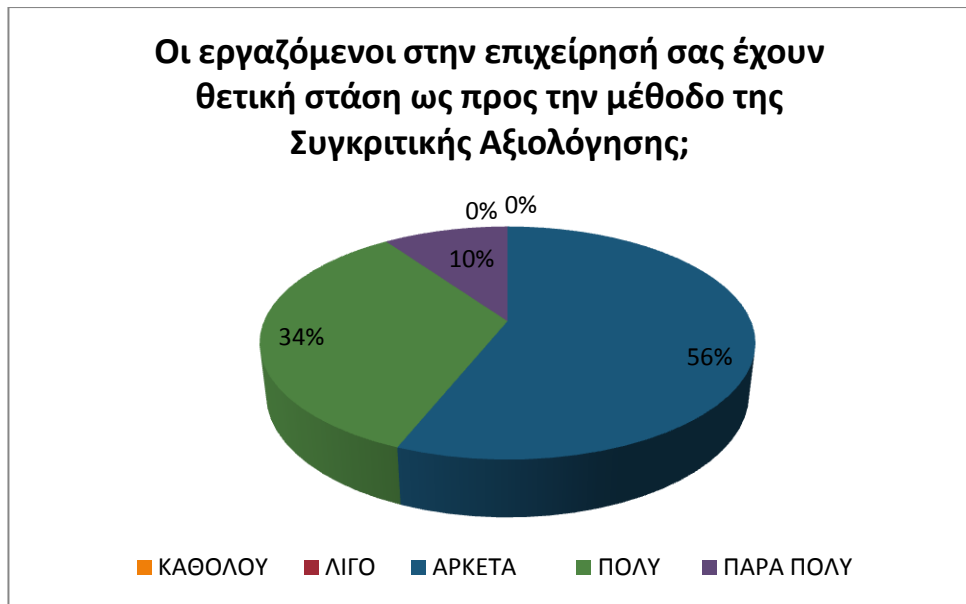
Το 15% απάντησε ότι θεωρεί πάρα πολύ σημαντική τη διαδικασία της συστηματικής εφαρμογής της μεθόδου της Συγκριτικής Αξιολόγησης, ενώ το 68% συμφωνεί πολύ με τον ισχυρισμό αυτό. Το 17% χαρακτήρισε ως αρκετά σημαντική την ίδια διαδικασία, ενώ καμία επιχείρηση δεν φαίνεται να την θεωρεί λίγο ή καθόλου σημαντική, αντίστοιχα.

Το επόμενο ερώτημα της έρευνας σχετιζόταν με τη στάση των εργαζομένων απέναντι στη διαδικασία της Συγκριτικής Αξιολόγησης. Ο πίνακας 5.9 αποτυπώνει τις απαντήσεις.

**Πίνακας 5.9 Στάση των εργαζομένων ως προς την μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης**

<b>Οι εργαζόμενοι στην επιχείρησή σας έχουν θετική στάση ως προς την μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης;</b>	
ΚΑΘΟΛΟΥ	0%
ΛΙΓΟ	0%
ΑΡΚΕΤΑ	56%
ΠΟΛΥ	34%
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	10%
Σύνολο	100%

Το πιο κάτω διάγραμμα, αναπαριστά τις προαναφερόμενες απαντήσεις:



**Διάγραμμα 5.9 Στάση των εργαζομένων ως προς την μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης**

Οι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν με πάρα πολύ θετική στάση την όλη διαδικασία, εμφανίζονται με ποσοστό 10%, ενώ η πλειοψηφία- με ποσοστό 56% είναι αρκετά θετική στη μέθοδο. Με 34% εντοπίζονται οι εργαζόμενοι που καταδεικνύουν μια πολύ θετική στάση σε σχέση με τη Συγκριτική Αξιολόγηση, ενώ κανείς εργαζόμενος δε φαίνεται να είναι λίγο ή καθόλου θετικός απέναντι στη μέθοδο στο χώρο εργασίας του.

Εν συνεχεία, εξετάστηκε το αν η εφαρμογή της Συγκριτική Αξιολόγησης πραγματοποιείται με την ενεργό συμμετοχή της διοίκησης των επιχειρήσεων που την εφαρμόζουν και τα σχετικά αποτελέσματα είναι αυτά που ακολουθούν.

**Πίνακας 5.10 Εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης με την ενεργό συμμετοχή της διοίκησης της επιχείρησης**

<b>Η συγκριτική αξιολόγηση που εφαρμόζετε στις διαδικασίες, στα προϊόντα ή και στις υπηρεσίες σας γίνεται με την ενεργό συμμετοχή της διοίκησης της επιχείρησης;</b>	
ΚΑΘΟΛΟΥ	0%
ΛΙΓΟ	0%
ΑΡΚΕΤΑ	17%
ΠΟΛΥ	51%
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	32%
Σύνολο	100%

Το διάγραμμα 5.10 αποτελεί την παραστατική απεικόνιση των πιο πάνω απαντήσεων.



**Διάγραμμα 5.10 Εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης με την ενεργό συμμετοχή της διοίκησης της επιχείρησης**

Σύμφωνα με τα στοιχεία, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν τη μέθοδο συμμετέχουν πολύ στην όλη διαδικασία κατά 51%, ενώ σε πολύ μεγάλο βαθμό συμμετέχει το 32%. Το 17% έχει μετρήσιμη συμμετοχή στη διαδικασία της αξιολόγησης, ενώ σε καμία επιχείρηση δεν εντοπίζεται μικρή ή μηδενική εμπλοκή της διοίκησης.

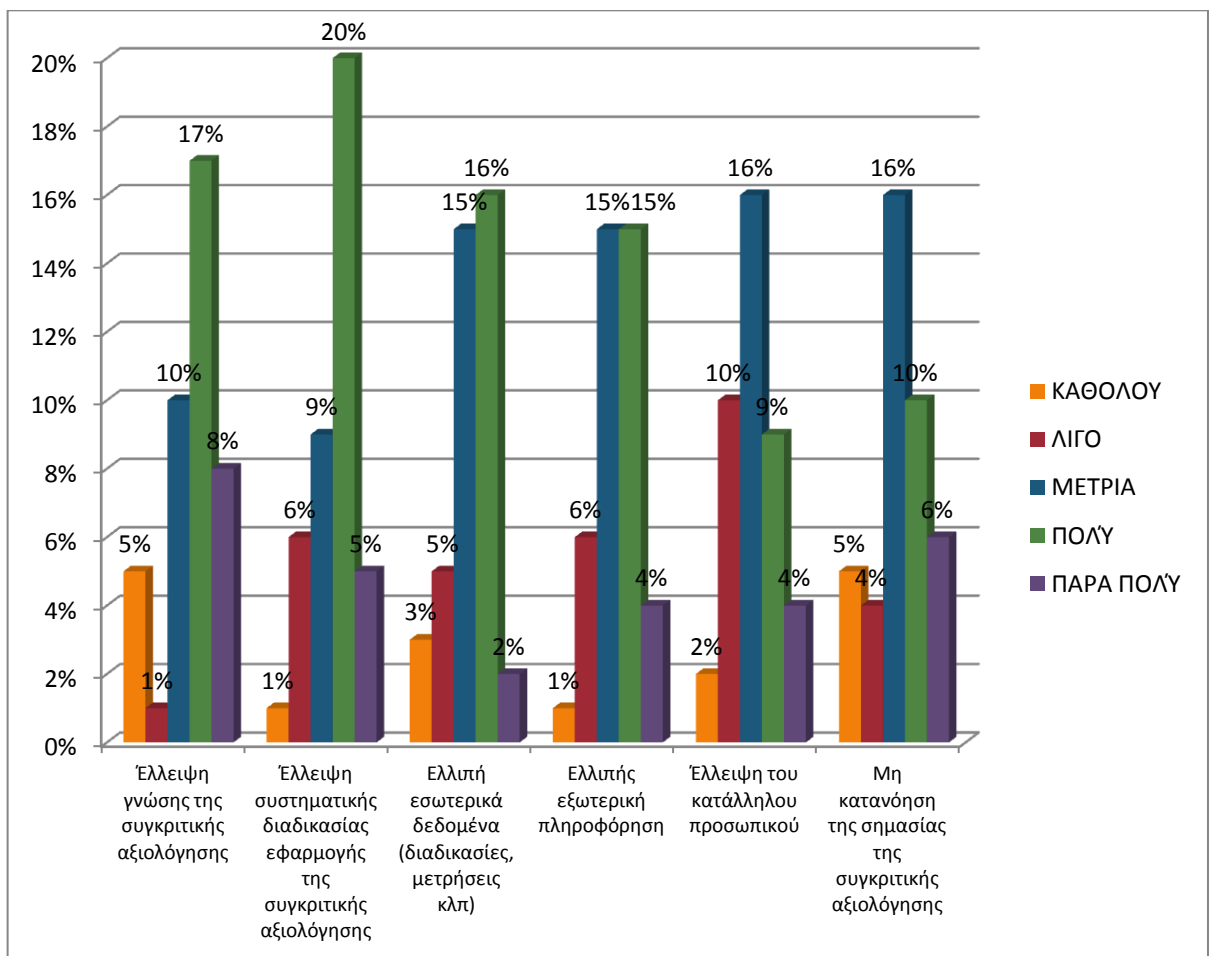
Στο παρακάτω πίνακα αναφέρονται τα εμπόδια που εντοπίζονται κατά τη διαδικασία της Συγκριτικής Αξιολόγησης, καθώς και η ένταση με την οποία εμφανίζονται, σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν από τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη μέθοδο.

**Πίνακας 5.11 Βαθμός που επηρεάζεται η εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης σε ορισμένα εμπόδια**

<b>Σε τι βαθμό επηρεάζουν την εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης τα παρακάτω εμπόδια;</b>	<b>ΚΑΘΟΛΟΥ</b>	<b>ΛΙΓΟ</b>	<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	<b>ΠΟΛΥ</b>	<b>ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ</b>
Έλλειψη γνώσης της συγκριτικής αξιολόγησης	5%	1%	10%	17%	8%
Έλλειψη συστηματικής διαδικασίας εφαρμογής της συγκριτικής αξιολόγησης	1%	6%	9%	20%	5%
Ελλιπή εσωτερικά δεδομένα (διαδικασίες, μετρήσεις κλπ)	3%	5%	15%	16%	2%
Ελλιπής εξωτερική πληροφόρηση	1%	6%	15%	15%	4%
Υψηλό κόστος	-	-	-	-	-
Έλλειψη χρόνου	-	-	-	-	-

Έλλειψη του κατάλληλου προσωπικού	2%	10%	16%	9%	4%
Μη κατανόηση της σημασίας της συγκριτικής αξιολόγησης	5%	4%	16%	10%	6%

Το σχετικό διάγραμμα, είναι το παρακάτω:



**Διάγραμμα 5.11 Βαθμός που επηρεάζεται η εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης σε ορισμένα εμπόδια**

Σε πρώτο επίπεδο φαίνεται ότι το υψηλό κόστος και η έλλειψη χρόνου, δεν είναι σε θέση να παρεμποδίσουν την διαδικασία της Συγκριτικής Αξιολόγησης. Ως σημαντικότερο πρόβλημα προσδιορίστηκε η έλλειψη συστηματικής διαδικασίας

εφαρμογής της Συγκριτικής Αξιολόγησης, καθώς το 20% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων θεωρεί ότι είναι ένα πολύ σοβαρό εμπόδιο. Ακόμα, η έλλειψη γνώσεων σε πολύ μεγάλο βαθμό- με ποσοστό 17%- φαίνεται ότι επηρεάζει πολύ την ολοκλήρωση της διαδικασίας. Περίπου στα ίδια επίπεδα κυμαίνεται και ο προβληματισμός σχετικά με την έλλειψη εσωτερικών δεδομένων και την μερική εξωτερική πληροφόρηση, με ποσοστά 16% και 15%, αντίστοιχα. Η έλλειψη του κατάλληλου προσωπικού, καθώς και η μη κατανόηση της σημασίας της συγκριτικής αξιολόγησης διαφαίνεται ότι έχουν μέτρια επίδραση στην εφαρμογή της μεθόδου και εμφανίζονται με ποσοστό 16%.

Στο ερώτημα αναφορικά με το αν οι επιχειρήσεις θα ενδιαφέρονταν να συμμετάσχουν σε ένα δίκτυο με στόχο την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των μελών του δικτύου, ώστε να επιτευχθεί αποδοτικότερη εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης, οι επιχειρήσεις διαμόρφωσαν τις απαντήσεις που εμφανίζονται στο πίνακα 5.12.

**Πίνακας 5.12 Ενδιαφέρον της επιχείρησης για συμμετοχή σε ένα δίκτυο με στόχο την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των μελών του δικτύου για την καλύτερη εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης**

<b>Ενδιαφέρεται η επιχείρησή σας να συμμετάσχει σε ένα δίκτυο με στόχο την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των μελών του δικτύου για την καλύτερη εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης;</b>	
ΚΑΘΟΛΟΥ	7%
ΛΙΓΟ	17%
ΑΡΚΕΤΑ	37%
ΠΟΛΥ	24%
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	15%
Σύνολο	100%

Διαγραμματικά:



**Διάγραμμα 5.12 Ενδιαφέρον της επιχείρησης για συμμετοχή σε ένα δίκτυο με στόχο την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των μελών του δικτύου για την καλύτερη εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης**

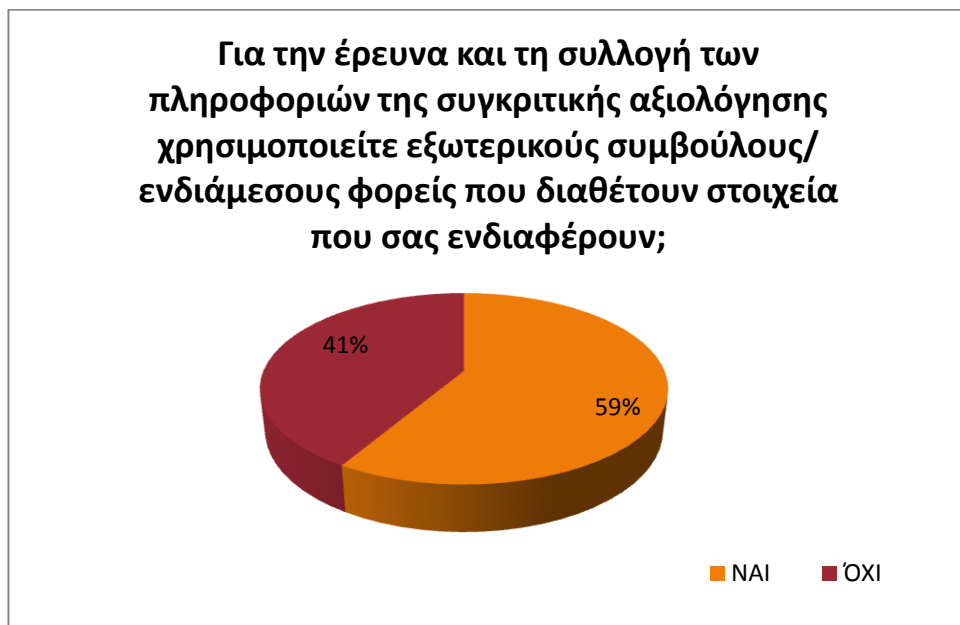
Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων- με ποσοστό 37%-δήλωσε ότι θα ενδιαφερόταν αρκετά για τη συμμετοχή σε ένα δίκτυο ανταλλαγής πληροφοριών, ενώ το 24% απάντησε ότι θα ενδιαφερόταν σημαντικά. Επίσης, το 15% δήλωσε ότι θα ενδιαφερόταν πάρα πολύ για την εμπλοκή σε μια τέτοια διαδικασία, ενώ το 17% λίγο. Μόνο το 7% απάντησε ότι δεν θα ενδιαφερόταν για τη συμμετοχή σε ένα δίκτυο ανταλλαγής πληροφοριών.

Οι επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα και που εφαρμόζουν τη μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης, κλήθηκαν, ακόμα, να απαντήσουν στο αν χρησιμοποιούν εξωτερικούς συμβούλους ή ενδιάμεσους φορείς ώστε να ολοκληρώσουν τη διαδικασία. Οι απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν, έχουν ως εξής:

**Πίνακας 5.13 Χρησιμοποίηση εξωτερικών συμβούλων / ενδιάμεσων φορέων για την έρευνα και τη συλλογή των πληροφοριών της Συγκριτικής Αξιολόγησης**

<b>Για την έρευνα και τη συλλογή των πληροφοριών της συγκριτικής αξιολόγησης χρησιμοποιείτε εξωτερικούς συμβούλους/ ενδιάμεσους φορείς που διαθέτουν στοιχεία που σας ενδιαφέρουν;</b>	
ΝΑΙ	59%
ΟΧΙ	41%
Σύνολο	100%

Το παρακάτω διάγραμμα, αναπαριστά τις δύο κατηγορίες των απαντήσεων:



**Διάγραμμα 5.13 Χρησιμοποίηση εξωτερικών συμβούλων / ενδιάμεσων φορέων για την έρευνα και τη συλλογή των πληροφοριών όπως Συγκριτικής Αξιολόγησης**

Με βάση τα δεδομένα, φαίνεται ότι η πλειοψηφία- το 59%- χρησιμοποιεί εξωτερικούς συμβούλους ή ενδιάμεσους φορείς κατά τη διαδικασία της



Συγκριτικής Αξιολόγησης, ενώ το υπόλοιπο 41% δε το πράττει και λειτουργεί αυτόνομα.

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την Συγκριτική Αξιολόγηση, τελικώς, ρωτήθηκαν εάν λαμβάνουν κάθε φορά υπόψη τα αποτελέσματα της Συγκριτικής Αξιολόγησης, ως οδηγό για το μέλλον με σκοπό τη βελτίωση της λειτουργίας τους. Ο πίνακας 5.14 περιλαμβάνει τις απαντήσεις που παρατέθηκαν.

**Πίνακας 5.14 Κατά πόσο η επιχείρηση μετά από κάθε εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης, λαμβάνει υπόψη της τα «διδάγματα» που πήρε για το μέλλον και φροντίζει για τη συνέχιση των εφαρμογών**

<b>Μετά από κάθε εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης, λαμβάνετε υπόψη σας τα «διδάγματα» που πήρατε για το μέλλον και φροντίζετε για τη συνέχιση των εφαρμογών;</b>	
ΚΑΘΟΛΟΥ	0%
ΛΙΓΟ	0%
ΑΡΚΕΤΑ	24%
ΠΟΛΥ	49%
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	27%
Σύνολο	100%

Η διαγραμματική απεικόνιση των πιο πάνω δεδομένων έχει ως κάτωθι:



**Διάγραμμα 5.14 Κατά πόσο η επιχείρηση μετά από κάθε εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης, λαμβάνει υπόψη της τα «διδάγματα» που πήρε για το μέλλον και φροντίζει για τη συνέχιση των εφαρμογών**

Σχεδόν οι μισές επιχειρήσεις, το 49%, δήλωσε ότι υπολογίζουν πολύ τα αποτελέσματα της μεθόδου για το μελλοντικό σχεδιασμό τους. Το 27% απάντησε ότι στηρίζεται πάρα πολύ στα αποτελέσματα της Συγκριτικής Αξιολόγησης, ενώ το 24% πράττει το ίδιο σε αρκετό βαθμό. Καμία επιχείρηση δεν φαίνεται να υπολογίζει λίγο ή καθόλου τα αποτελέσματα που λαμβάνονται από μια διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης.

Το τελευταίο ερώτημα της έρευνας αφορούσε τις 59 επιχειρήσεις που δήλωσαν ότι δεν εφαρμόζουν τη μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης και σχετιζόταν με το αν θα ενδιαφέρονταν να εμπλακούν στο μέλλον σε μια τέτοια διαδικασία. Οι εν λόγω επιχειρήσεις απάντησαν ως εξής:

**Πίνακας 5.15 Ενδιαφέρον για μελλοντική ενασχόληση με την μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης**

<b>Θα σας ενδιέφερε να ασχοληθείτε μελλοντικά με την μέθοδο της συγκριτικής αξιολόγησης;</b>	
ΝΑΙ	27%
ΟΧΙ	10%
ΙΣΩΣ	63%
Σύνολο	100%

Το διάγραμμα 5.15 έχει διαμορφωθεί με βάση τα δεδομένα του πιο πάνω πίνακα.



**Διάγραμμα 5.15 Ενδιαφέρον για μελλοντική ενασχόληση με την μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης**

Η πλειοψηφία των 59 επιχειρήσεων, με ποσοστό 63%, απάντησε ότι ίσως θα ενδιαφερόταν μελλοντικά για εμπλοκή σε μια διαδικασία Συγκριτικής Αξιολόγησης. Το 27% ήταν απόλυτα θετικό, ενώ μόνο το 10% δήλωσε ότι δεν έχει σχετικό ενδιαφέρον.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

---

Το Benchmarking αποτελεί μια πρακτική βελτίωσης της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις μελετώντας τις λειτουργίες τους και συγκρίνοντάς τες, είναι σε θέση, σε μεγάλο βαθμό, να εντοπίσουν τα σημεία στα οποία υστερούν και να κάνουν διορθωτικές κινήσεις με συνέπεια την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων.

Η Συγκριτική Αξιολόγηση μπορεί να εφαρμοστεί στο εσωτερικό μιας επιχείρησης όπου μελετώνται όλες οι λειτουργίες της, εντοπίζονται οι περισσότερο αποδοτικές και οι λοιπές προσαρμόζονται ανάλογα ώστε να επιφέρουν το μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Η διαδικασία, ακόμα, μπορεί να ολοκληρώνεται και ανάμεσα σε διαφορετικές επιχειρήσεις, ώστε εκείνη που στερεί να παραδειγματιστεί και να βελτιωθεί σύμφωνα με αυτήν που υπερέχει. Επιπλέον, μια επιχείρηση μπορεί να συγκρίνει τη θέση της με την βέλτιστη κατάσταση και να αποφασίσει για το τι πρέπει να πράξει προκειμένου να προσεγγίσει τη κατάσταση αυτή.

Μέσω της Συγκριτικής Αξιολόγησης μια επιχείρηση αποκτά μεγαλύτερη ευελιξία, αφομοιώνει νέες μεθόδους παραγωγής και συνεπώς αποκτά ανταγωνιστικότερη θέση στην αγορά. Όλα αυτά, όμως, εφόσον τα εμπλεκόμενα τμήματα και άτομα στην όλη διαδικασία έχουν, αρχικά, τη διάθεση κι, εν συνεχεία, τη κατάλληλη κατάρτιση και τις γνώσεις, ώστε να προσφέρουν και να μην δυσκολεύουν την ολοκλήρωση της μεθόδου.

Με βάση έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε ελληνικές επιχειρήσεις όλων των κλάδων φαίνεται ότι ήδη υπάρχει μια θετική τάση αξιοποίησης της Συγκριτικής Αξιολόγησης. Επιπλέον, διαφαίνεται ότι τα αποτελέσματα από μια τέτοια διαδικασία βοηθούν τις επιχειρήσεις να προοδεύσουν μελλοντικά. Επίσης, τόσο η συμμετοχή των εργαζομένων όσο και των διοικήσεων, φαίνεται να είναι αυξημένη. Ακόμα κι οι επιχειρήσεις που δεν έχουν μπει μέχρι τώρα σε σχετική διαδικασία, καταδεικνύουν μια θετική στάση απέναντι σε μια μελλοντική εφαρμογή της.

Κάθε διαδικασία ή μέσο που βοηθά τις επιχειρήσεις να λειτουργούν αποδοτικότερα είναι επιθυμητό και συμβάλλει στον εμπλουτισμό των γνώσεων της διοίκησης των επιχειρήσεων, καθώς και στον εκσυγχρονισμό αυτών. Το Benchmarking μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια τέτοιου είδους πρωτοποριακή μέθοδος που θα ήταν χρήσιμη στη πλειοψηφία και των ελληνικών επιχειρήσεων.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

---

Βλαδίκας, Γ. & Χουσουρίδης, Ν. (2006), «*Επιχειρησιακός Οδηγός Benchmarking*», Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κεντρικής Μακεδονίας, Διαθέσιμος στο: <http://www.ee.teihal.gr/labs/pkoukos/Documentation/benchmarking.pdf>,

Τελευταία πρόσβαση 13/08/2014

Καμπούρη, Σ. Παπαγεώργου, Σ. (2012), «*Η Τεχνική της συγκριτικής αξιολόγησης των εργαζομένων ως εργαλείο ανάπτυξης της ανταγωνιστικότητας*», Πτυχιακή Εργασία στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης, Διαθέσιμη στο: <http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/.pdf>

Κελεσιδής, Β., (2014), «*Συγκριτική αξιολόγηση*», Τεχνολογικό Πάρκο Θεσσαλονίκης, Διαθέσιμη στο: <http://www.e-benchmarking.org/el/files/benchmarking.pdf>, Τελευταία πρόσβαση 13/08/2014

Κοεμτζή, Μ.Δ., Γκοτζαμάνη, Κ.Δ., Τσιότρας, Γ.Δ., (2007), «*Το Benchmarking και η μέτρηση της απόδοσης: Αντικρουόμενα ή αλληλένδετα εργαλεία;*», Τιμητικός τόμος για τον ομότιμο καθηγητή Αρ. Ιγνατιάδη, Θεσσαλονίκη.

Μαντζουράνη, Ε. (2009), «*Η χρήση του Benchmarking στον οικονομικό προγραμματισμό δυναμικών τραπεζών στη χρηματοπιστωτική αγορά*», Πτυχιακή Εργασία στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πατρών, Διαθέσιμη στο: <http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/1566/1/%CE%97%20%CE.pdf>

Πιλιλίτσης Δ., (2012), «*Η συγκριτική αξιολόγηση ως εργαλείο ανάπτυξης & βελτίωσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας*», Πτυχιακή Εργασία στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης, Διαθέσιμη στο: <http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2012/PililitsisDimitris/attached-document-1341479527-487870-9154/Pililitsis2012.pdf>, Τελευταία πρόσβαση 13/08/2014

[http://diotima.wizcom.com.gr/ig\\_common/upload/bechmanrking.pdf](http://diotima.wizcom.com.gr/ig_common/upload/bechmanrking.pdf)

Auluck, R. (2002) "Benchmarking: A tool for facilitating organizational learning", Public Administration and Development, No 22, pp 109-122

Bhutta, K.S., Huq, F. (1999) "Benchmarking – best practices: an integrated approach", Benchmarking: An International Journal, Vol. 6, No 3, pp 254-268

Camp, R. (1989), "Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance", ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin.

Cook, S. (1995). Konkurrensfordelar med Benchmarking, Docendo Laromedel AB, Stockholm

Davies, A.J., Kochbar, A.K. (2002), "Manufacturing best practice and performance studies: a critique", International Journal of Operations and Production Management, Vol. 22, No. 3, pp 289-305

Dervitsiotis, K.N. (2000) "Benchmarking and business paradigm shifts", Total Quality Management, Vol. 11, No 4/5&6, pp 641-646

Drew, S.A.W. (1997), "From knowledge to action: the impact of benchmarking on organizational performance", Long Range Planning, Vol. 30 No. 3, pp. 427-441.

Franceschini, F., Galetto, M. and Cecconi, P. (2006), "A worldwide analysis of ISO 9000 standard diffusion: considerations and future development", Benchmarking: An International Journal, Vol. 13 No. 4, pp. 523-541.

Garvin, D.A. (1993), "Building a learning organization", Harvard Business Review, Vol. 71 No. 4, pp. 78-91.

Hinton, M., Francis, G., Holloway, J. (2000), «Best practice benchmarking in the UK», Benchmarking: An International Journal, Vol. 7, No 1, pp 52-61

Huber, G.P. (1991), "Organizational learning: the contributing processes and the literatures", Organization Science, Vol. 2 No. 1, pp. 88-115.

Ittner, C.D., Larcker, D.F. (1995) "Total Quality Management and the Choice of Information and Reward Systems", Journal of Accounting Research, Vol. 33, Supplement 1995, pp 1-34

Karlof, B. (1997). Benchmarking i verkligheten. Svenska förlaget liv & Ledarskap AB, Borga

Leibfried, K.H.J. and McNair, C.J. (1992), Benchmarking, HarperBusiness, New York, NY.

Liang, Y. (2004), Benchmarking Theory Applied to State Parks: An Exploratory Study, Oklahoma State University, Stillwater, OK.

Love, R., Dale, B. (1999), "Benchmarking" Στο "Managing Quality", Dale B.G., 3rd ed., Blackwell Business, Oxford.

Massheder, K., Finch, E. (1998), «Benchmarking methodologies applied to UK facilities management» Facilities, Vol. 16, No 3/4, pp 99-106.

McAdam, R. and McCreedy, S. (1999), "A critical review of knowledge management models", The Learning Organization: An International Journal, Vol. 6 No. 3, pp. 91-101.

Medori, D., Steeple, D. (2000), "A framework for auditing and enhancing performance measurement systems" International Journal of Operations and Production Management, Vol. 20, No 5, pp 520-533

Ross, J.E. (1999) Total Quality Management: Text, Cases and Readings, St Lucie Press, Florida

Spendolini, M.J. (1992), "The Benchmarking Book", AMACOM American Management Association, New York

Watson, G.H. (1993) Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance against the World's Best, John Wiley & Sons, Inc., New York

Watson, G.H. (1993), Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance against the World's Best, Wiley, New York, NY.



# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

---

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ερωτηματολόγιο διερευνά το Benchmarking , στο πλαίσιο της πτυχιακής εργασίας με τίτλο «Η συγκριτική αξιολόγηση ως εργαλείο ανάπτυξης & βελτίωσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας».

**Benchmarking (Συγκριτική Αξιολόγηση)** είναι η διαδικασία σύγκρισης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού σε σχέση με μία επιχείρηση που παρουσιάζει ξεχωριστή απόδοση στην ανάπτυξη της ή με μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων του ίδιου ή συναφούς κλάδου. Η σύγκριση μπορεί να αφορά την επιχείρηση ως σύνολο ή διακριτές λειτουργίες (ή τμήματα) εντός της επιχείρησης και γίνεται σε έναν μεγάλο αριθμό από μετρήσιμες παραμέτρους λειτουργίας.

Παρακαλώ απαντήστε με ειλικρίνεια. Τα στοιχεία που θα συλλέγουν, θα χρησιμοποιηθούν με εμπιστευτικό τρόπο.

## A. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΕΠΩΝΥΜΙΑ: \_\_\_\_\_

ΕΔΡΑ : \_\_\_\_\_

ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ: \_\_\_\_\_

- A1) ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ:**
- Ατομική Επιχείρηση
  - Ομόρρυθμη Εταιρεία
  - Ετερόρρυθμη Εταιρεία
  - Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης
  - Ανώνυμη Εταιρεία
  - Συνεταιρισμός

**A2) Δραστηριότητα:** 1.  Βιομηχανία 2.  Εμπόριο 3.  Υπηρεσίες 4. Άλλο:.....

**A3) Αριθμός εργαζομένων (μέσος όρος τα 5 τελευταία έτη):**

- 1.  λιγότερος από 10 άτομα (πολύ μικρή)
- 2.  λιγότερος από 50 άτομα (μικρή)
- 3.  λιγότερος από 250 άτομα (μεσαία)
- 4.  μεγαλύτερος από 250 άτομα (μεγάλη)

**A4) Κύκλος εργασιών σε ευρώ (μέσος όρος τα 5 τελευταία έτη):**

1.  Έως 2 εκατ.
2.  Από 2 εκατ. έως 10 εκατ.
3.  Από 10 εκατ. έως 50 εκατ.
4.  Πάνω από 50 εκατ.

## **B. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ – BENCHMARKING**

**B1) Γνωρίζετε τι είναι η μέθοδος της Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking;**

ΝΑΙ  ΟΧΙ

**B2) Εφαρμόζεται στην επιχείρησή σας την μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης; (Αν ΝΑΙ μεταβείτε στην ερώτηση B3 αν ΟΧΙ μεταβείτε στην ερώτηση B11)**

ΝΑΙ  ΟΧΙ

Αν ΝΑΙ

**B3) Αν εφαρμόζετε την μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking, πιστεύετε ότι μπορεί να είναι ένα σημαντικό εργαλείο βελτίωσης τα επόμενα χρόνια;**

ΚΑΘΟΛΟΥ  ΛΙΓΟ  ΑΡΚΕΤΑ  ΠΟΛΥ  ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

**B4) Πόσο σημαντική κρίνεται τη διαδικασία της συστηματικής εφαρμογής της μεθόδου της Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking, στην επιχείρησή σας;**

ΚΑΘΟΛΟΥ  ΛΙΓΟ  ΑΡΚΕΤΑ  ΠΟΛΥ  ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

**B5) Οι εργαζόμενοι στην επιχείρησή σας έχουν θετική στάση ως προς την μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης;**

ΚΑΘΟΛΟΥ  ΛΙΓΟ  ΑΡΚΕΤΑ  ΠΟΛΥ  ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

**B6) Η συγκριτική αξιολόγηση που εφαρμόζετε στις διαδικασίες, στα προϊόντα ή και στις υπηρεσίες σας γίνονται με την ενεργό συμμετοχή της διοίκησης της επιχείρησης;**

ΚΑΘΟΛΟΥ  ΛΙΓΟ  ΑΡΚΕΤΑ  ΠΟΛΥ  ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

**B7) Σε τι βαθμό επηρεάζουν την εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης τα παρακάτω εμπόδια;**

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Έλλειψη γνώσης της συγκριτικής αξιολόγησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έλλειψη συστηματικής διαδικασίας εφαρμογής της συγκριτικής αξιολόγησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ελλιπή εσωτερικά δεδομένα (διαδικασίες, μετρήσεις κλπ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ελλιπής εξωτερική πληροφόρηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Υψηλό κόστος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έλλειψη χρόνου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έλλειψη του κατάλληλου προσωπικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μη κατανόηση της σημασίας της συγκριτικής αξιολόγησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B8) Ενδιαφέρεται η επιχείρησή σας να συμμετάσχει σε ένα δίκτυο με στόχο την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των μελών του δικτύου για την καλύτερη εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης;**

ΚΑΘΟΛΟΥ  ΛΙΓΟ  ΑΡΚΕΤΑ  ΠΟΛΥ  ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

**B9) Για την έρευνα και τη συλλογή των πληροφοριών της συγκριτικής αξιολόγησης χρησιμοποιείτε εξωτερικούς συμβούλους/ ενδιαμέσους φορείς που διαθέτουν στοιχεία που σας ενδιαφέρουν;**

ΝΑΙ  ΟΧΙ

**B10) Μετά από κάθε εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης, λαμβάνετε υπόψη σας τα «διδάγματα» που πήρατε για το μέλλον και φροντίζετε για τη συνέχιση των εφαρμογών;**

ΚΑΘΟΛΟΥ  ΛΙΓΟ  ΑΡΚΕΤΑ  ΠΟΛΥ  ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

**Αν ΟΧΙ**

**B11) Θα σας ενδιέφερε να ασχοληθείτε μελλοντικά με την μέθοδο της συγκριτικής αξιολόγησης;**

ΝΑΙ

ΟΧΙ

ΙΣΩΣ

**Σχόλια/Παρατηρήσεις**

--

*ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ*