

# 7 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ\*

**ΒΑΣΙΛΗΣ ΚΕΛΕΣΙΔΗΣ**  
Τεχνολογικό Πάρκο Θεσσαλονίκης

## 1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

### 1.1 Σχετικά με την τεχνική συγκριτικής αξιολόγησης

Η Συγκριτική Αξιολόγηση αφορά τη διαδικασία βελτίωσης των επιδόσεων, μέσω συνεχούς καθορισμού, κατανόησης, και προσαρμογής διακεκριμένων πρακτικών και διαδικασιών, που εντοπίζονται εντός και εκτός των πλαισίων δραστηριότητας ενός οργανισμού (εταιρία, δημόσιος οργανισμός, Πανεπιστήμιο, ερευνητικός φορέας, κ.τ.λ.).

Πρωτοπόρος ήταν η εταιρία Xerox το 1979, στο πλαίσιο της πολιτικής της απέναντι στον διεθνή ανταγωνισμό στην αγορά φωτοαντιγραφικών μηχανημάτων και με αφετηρία την ανατροπή της μηχανικής κατασκευής των ανταγωνιστικών προϊόντων. Έκτοτε, το πεδίο εφαρμογής της τεχνικής διευρύνθηκε και πλέον περιλαμβάνει και επιχειρηματικές υπηρεσίες και διαδικασίες. Αυτή τη στιγμή, η Xerox την εφαρμόζει σε 240 παραμέτρους βέλτιστων επιδόσεων, μολονότι αρκετά χρόνια πριν, στα αρχικά στάδια, η τεχνική είχε εφαρμοστεί σε πολύ λιγότερες.

Η Συγκριτική Αξιολόγηση των επιχειρηματικών διαδικασιών πραγματοποιείται συνήθως με εταιρίες κορυφαίων επιδόσεων σε άλλους βιομηχανικούς τομείς. Αυτό είναι εφικτό για το λόγο ότι, ουσιαστικά, πολλές επιχειρηματικές διαδικασίες δεν διαφέρουν κατά πολύ από τομέα σε τομέα.

Βασικός στόχος της τεχνικής είναι η βελτίωση οποιασδήποτε δεδομένης επιχειρηματικής διαδικασίας κυρίως με την αξιοποίηση "βέλτιστων πρακτικών", παρά απλώς με τη μέτρηση βέλτιστων επιδόσεων. Οι βέλτιστες πρακτικές επιφέρουν και βέλτιστη επίδοση. Οι επιχειρήσεις που μελετούν τις βέλτιστες πρακτικές έχουν περισσότερες ευκαιρίες να αποκομίσουν στρατηγικό, λειτουργικό και οικονομικό πλεονέκτημα. Η συστηματική χρήση της τεχνικής αποβλέπει στον εντοπισμό, τη μελέτη, την ανάλυση και την προσαρμογή βέλτιστων πρακτικών, καθώς και στην εφαρμογή των βέλτιστων αποτελεσμάτων. Για μια όμως σταθερή συγκομιδή οφελών από τη διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης, τα ανώτατα διοικητικά στελέχη ενδεχομένως να χρειάζεται να προβούν σε σημαντικές αλλαγές όσον αφορά τη γενικότερη φιλοσοφία της επιχείρησης.

---

\* Benchmarking

Οι αλλαγές αυτές, ωστόσο, αποδεσμεύοντας το πλήρες δυναμικό της τεχνικής, έχουν ως αποτέλεσμα σημαντικές αποσβέσεις και στρατηγικά πλεονεκτήματα.

Η διαδικασία της συγκριτικής αξιολόγησης συνίσταται στη σύγκριση των επιδόσεων μιας επιχείρησης, στη βάση μιας σειράς μετρήσιμων παραμέτρων στρατηγικής σημασίας, ως προς μια άλλη επιχείρηση που έχει επιτύχει τις βέλτιστες επιδόσεις σε αυτούς τους δείκτες. Η ανάπτυξη της τεχνικής αποτελεί μια επαναληπτική και συνεχή διαδικασία που προϋποθέτει πιθανότατα την ανταλλαγή πληροφοριών με άλλους οργανισμούς, έτσι ώστε σε συνεργασία μαζί τους να διαμορφωθεί ένα αποδεκτό σύστημα μέτρησης.

Η τεχνική, ως βελτιωτικό εργαλείο, θα πρέπει πάνω από όλα να εστιάζεται στον πελάτη, και να υπαγορεύεται από τις ανάγκες του πελάτη και της επιχείρησης. Από την άλλη, η σύγκριση από μόνη της αποτελεί μια πρακτική που συνίσταται στη μετριοπάθεια, έτσι ώστε να γίνεται αποδεκτή η υπεροχή κάποιου άλλου σε έναν τομέα, καθώς και στη σύνεση, ώστε να γίνει αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει ισάξιάς του, ή ακόμη και να τον ξεπεράσει.

## **1.2 Στόχοι της τεχνικής**

Η τεχνική απαιτεί τη συγκέντρωση πληροφορίας από μια επιχείρηση προκειμένου να αξιοποιηθεί θετικά σε μια άλλη. Ο στόχος είναι η βελτίωση των διαδικασιών που εκτελούνται στην επιχείρηση αποδέκτη με την εφαρμογή αποτελεσματικών διαδικασιών (ανθρώπινη εργασία, εξοπλισμός και συστήματα πληροφορίας). Πρόκειται για μια πολύτιμη Τεχνική Επιχειρησιακής Οργάνωσης και η εφαρμογή της δεν περιορίζεται μόνο στον εντοπισμό καινοτόμων διαδικασιών, αλλά περιλαμβάνει, επίσης, την ανακάλυψη της ιδέας που κρύβεται πίσω από την καινοτομία.

Πρόκειται για μια μορφή συγκριτικής ανάλυσης. Η διαμόρφωση ορισμένων κοινών πεδίων που θα αποτελέσουν τις βάσεις για τη σύγκριση είναι επίσης απαραίτητη. Συνήθως εντοπίζονται μία ή περισσότερες λειτουργικές περιοχές για ανάλυση και επιλέγονται ένα ή περισσότερα συστήματα μέτρησης ως ποσοτική βάση για σύγκριση. Οι περιοχές αυτές συγκρίνονται κατόπιν με αποδεκτά σημεία αναφοράς που προκύπτουν από αναγνωρισμένες πηγές βέλτιστης πρακτικής. Τελικά, δύο ερωτήματα πρέπει να απαντηθούν:

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

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

## **1.3 Μεθοδολογία της τεχνικής συγκριτικής αξιολόγησης**

Η εφαρμογή της τεχνικής αποτελείται από πέντε φάσεις:

### *1. Σχεδιασμός*

Στη φάση αυτή ο οργανισμός καθορίζει το πεδίο εφαρμογής της σύγκρισης και τον τύπο του οργανισμού ο οποίος θα αποτελέσει τη βάση σύγκρισης.

## 2. Ανάλυση

Μετά από τη συγκέντρωση των δεδομένων, αναλύεται η διαφορά της επίδοσης μεταξύ του οργανισμού-πηγή και του οργανισμού-αποδέκτη. Με τον τρόπο αυτόν γίνεται προφανής η βέλτιστη πρακτική.

## 3. Ενσωμάτωση

Αφορά το στάδιο προετοιμασίας του οργανισμού-αποδέκτη προκειμένου να υλοποιηθεί τις δράσεις.

## 4. Δράση

Πρόκειται για τη φάση υλοποίησης των δράσεων από τον αποδέκτη οργανισμό.

## 5. Ωρίμανση

Η φάση αυτή περιλαμβάνει τη συνεχή παρακολούθηση της διαδικασίας και καθιστά δυνατή τη συνεχή εκμάθηση, καθώς και την εισροή στοιχείων για τη συνεχή βελτίωση του αποδέκτη οργανισμού. Σε γενικές γραμμές, υπάρχουν τέσσερις μορφές συγκριτικής αξιολόγησης:

### (1) Συγκριτική αξιολόγηση του ανταγωνιστή

Η συγκριτική αξιολόγηση διεξάγεται ως προς τους ανταγωνιστές και η ανάλυση δεδομένων εξετάζει τους λόγους για τους οποίους ο ανταγωνιστής παρουσιάζει υψηλότερη επίδοση. Ο συγκεκριμένος τύπος συγκριτικής αξιολόγησης μπορεί, από τη μία πλευρά, να είναι απλούστερος από άλλους τύπους και, από την άλλη, πιο περίπλοκος. Αφενός είναι απλούστερος υπό την έννοια ότι πολλές εξωγενείς μεταβλητές, οι οποίες επηρεάζουν την επίδοση της επιχείρησης ενδέχεται να είναι ίδιες μεταξύ της πηγής και του αποδέκτη, εφόσον πρόκειται για εταιρίες του ίδιου τομέα. Αφετέρου είναι πιο περίπλοκος επειδή η ανάκτηση δεδομένων δεν πραγματοποιείται άμεσα, λόγω του ανταγωνισμού. Ωστόσο, οι δυσκολίες τέτοιου είδους μπορούν να ξεπεραστούν, εάν οι δύο επιχειρήσεις στοχεύουν, για παράδειγμα, σε διαφορετικά μερίδια αγοράς.

### (2) Εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση

Η παραπάνω διαδικασία μπορεί να εφαρμοστεί σε εταιρίες που διαθέτουν πολλές επιμέρους μονάδες (π.χ. πολυεθνικές, εταιρίες με γραφεία πώλησης σε όλη τη χώρα, με πολλές εργοστασιακές εγκαταστάσεις στην ίδια χώρα).

### (3) Συγκριτική αξιολόγηση των διαδικασιών

Πρόκειται για διαδικασίες, οι οποίες ενδέχεται να είναι παρόμοιες, αλλά διεξάγονται σε διαφορετικές επιχειρήσεις που παράγουν διαφορετικά προϊόντα, π.χ. η υπηρεσία τροφοδοσίας των πελατών σε αεροπορικές γραμμές και αντίστοιχα σε νοσοκομεία.

### (4) Γενικευμένη συγκριτική αξιολόγηση

Στη περίπτωση αυτή, εξετάζονται οι τεχνολογικές πλευρές, η εφαρμογή και η ανάπτυξη της τεχνολογίας. Το ερώτημα προς διερεύνηση αφορά τη τεχνολογική διαφορά ως προς άλλες επιχειρήσεις. Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση πηγή μπορεί να προέρχεται από τον ίδιο βιομηχανικό χώρο ή από διαφορετικό.

Οι διαδικασίες 1, 3 και 4 αποτελούν εξωτερικές από την επιχείρηση δραστηριότητες συγκριτικής αξιολόγησης. Σε κάθε περίπτωση, ο εντοπισμός της θέσης ενός εξωτερικού συνεργάτη για τη συγκριτική αξιολόγηση, όπως και η διάταξη βάσει της οποίας θα ταξινομηθεί για τη συγκριτική αξιολόγηση, απαιτεί μια σημαντική επένδυση σε χρόνο και προσπάθεια. Εναλλακτικά ως προς την εξωτερική συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να είναι η ενδοεπιχειρησιακή, ή εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση, η οποία απαιτεί λιγότερο χρόνο και χρήμα. Δύο επιπλέον οφέλη ενδέχεται να προκύψουν από την εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση:

- Το πρόγραμμα βελτίωσης θα γίνει ευρέως αποδεκτό μέσα στην επιχείρηση και ενδέχεται να ωφεληθούν και άλλα παραρτήματα της επιχείρησης.
- Η ομάδα που διεξάγει τη διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης θα είναι καλύτερα προετοιμασμένη για την ανεύρεση εξωτερικών αναφορών. Σε περίπτωση που υπάρχει υψηλός βαθμός ομοιομορφίας στο εσωτερικό της εταιρίας ή η εν λόγω διαδικασία αποτελεί ήδη μια διαδεδομένη πρακτική της επιχείρησης, η εξωτερική συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να ακολουθήσει για τον εντοπισμό πρόσθετων βελτιώσεων.

#### **1.4 Αναμενόμενα αποτελέσματα, οφέλη και παγίδες**

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

- Επισημαίνει πεδία πρακτικής και επιδόσεων που απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή και βελτίωση.
- Εντοπίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία σε ένα σύνολο συμμετεχόντων επιχειρήσεων.
- Καταγράφει την πραγματική θέση της εταιρίας απέναντι στις υπόλοιπες, διευκολύνοντας με τον τρόπο αυτό την εταιρία να εντείνει την οργανωτική της προσπάθεια για αλλαγές και ανάπτυξη σχεδίων δράσης.
- Συμβάλλει στη μέτρηση της τρέχουσας επίδοσης της εταιρίας.
- Αποτρέπει την εκ νέου ανακάλυψη του τροχού: για ποιο λόγο να επενδύσει κανείς χρόνο και χρήμα για κάτι που μπορεί να το έχει κάνει ήδη κάποιος άλλος – και μάλιστα τις περισσότερες φορές καλύτερα, φτηνότερα και γρηγορότερα.
- Επιταχύνει τη διαδικασία αλλαγών και αναδόμησης:
  - χρησιμοποιώντας δοκιμασμένες και ενδεδειγμένες πρακτικές,
  - πείθοντας τους αμφισβητίες όταν διαπιστώσουν ότι φέρνει αποτελέσματα,
  - αντιμετωπίζοντας την αδράνεια και την αδιαφορία και δημιουργώντας ένα αίσημα επιτακτικής ανάγκης για δράση, όταν εμφανίζονται χάσματα.
- Οδηγεί σε απεικλωτισμό των ιδεών αναζητώντας τρόπους βελτίωσης πέρα από το χώρο της συγκεκριμένης επιχείρησης.
- Αναγκάζει τους οργανισμούς να εξετάσουν τις υπάρχουσες διαδικασίες, το οποίο οδηγεί συχνά σε βελτιώσεις στο εσωτερικό μιας διαδικασίας, αλλά και όλης αυτής της ίδιας διαδικασίας.
- Αυξάνει τις πιθανότητες εφαρμογής, διότι συνεπάγεται τη συμμετοχή των κατόχων της διαδικασίας
- Καθιστά δυνατό τον εντοπισμό άλλων εταιριών και/ή οργανισμών που εφαρμόζουν διαδικασίες οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα υψηλότερες επιδόσεις και στη συνέχεια προωθεί στην υιοθέτηση των παραπάνω διαδικασιών.

Μια ερευνητική μελέτη των Διεθνών Εκκαθαρίσεων Συγκριτικής Αξιολόγησης που διεξήχθη το 1995 από το Αμερικανικό Κέντρο Παραγωγικότητας & Ποιότητας (APQC) έδειξε την εντυπωσιακή επιρροή της συγκριτικής αξιολόγησης. Περισσότεροι από 30

οργανισμοί ανέφεραν ένα μέσο ποσοστό απόδοσης, της τάξης των \$76 εκατομμυρίων κατά το πρώτο έτος της εφαρμογής του πιο επιτυχημένου τους προγράμματος συγκριτικής αξιολόγησης, με κυμαινόμενη απόδοση στο 40% των οργανισμών από 1 έως \$9,9 εκατομμύρια. Για τις πιο έμπειρες εταιρίες στο χώρο, ο όρος απόδοσης εκτινάχθηκε στα \$189 εκατομμύρια. Οι τομείς στους οποίους σημειώθηκε η σημαντικότερη βελτίωση, όπως προέκυψε από την ίδια μελέτη και ως αποτέλεσμα της εφαρμογής προγραμμάτων συγκριτικής αξιολόγησης ήταν η μείωση κόστους, η αύξηση παραγωγικότητας και η μείωση του κύκλου παραγωγής.

Η θετική επίδραση της συγκριτικής αξιολόγησης δεν περιορίζεται μόνο στη βελτίωση μιας συγκεκριμένης επιχειρησιακής διαδικασίας. Επιπλέον, προωθεί την εμφάνιση και ανάπτυξη μιας "φιλοσοφίας απόκτησης γνώσεων" μέσα στην επιχείρηση, που αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα μακροπρόθεσμα για συνεχείς βελτιώσεις, ολική ποιότητα και ανταγωνιστικότητα .

Η συγκριτική αξιολόγηση μεταξύ των μονάδων μιας ίδιας επιχείρησης και με αυτές άλλων επιχειρήσεων, έχει ως αποτέλεσμα να αποκτούν οι επιχειρήσεις τις απαραίτητες πληροφορίες προκειμένου να προσαρμόσουν με τον καλύτερο τρόπο τους στόχους για τις επιδόσεις τους και να ανακαλύψουν τρόπους για τους πετύχουν. Οι ιδέες βρίσκονται παντού η πρόκληση έγκειται στη σταθερή αναζήτηση και προσαρμογή τους. Η πείρα αποδεικνύει ότι πολλές ιδέες δεν προκύπτουν μόνο στο εσωτερικό της επιχείρησης αλλά και εκτός αυτής.

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 Ένας ενδεικτικός κατάλογος των παγίδων στην εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης δίνεται στον Πίνακα 1.:

ΠΙΝΑΚΑΣ 1. ΠΑΓΙΔΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ανεπαρκής δέσμευση	Ανεπάρκεια υψηλού επιπέδου ή ειλικρινείας.
Ανυπαρξία προκαταρκτικού σχεδιασμού	Ανεπαρκής σχεδιασμός, νοοτροπία 'αυτό είναι εύκολο, ας το κάνουμε'
Παρανόηση	Ως προς την επαναλαμβανόμενη και συνεχιζόμενη φύση της τεχνικής ή εφαρμογή θεωρητικής συγκριτικής αξιολόγησης
Έλλειψη σύνδεσης της τεχνικής με τη διαδικασία	Προσκόλληση στις μετρήσεις και αδυναμία κατανόησης του τρόπου διεξαγωγής της διαδικασίας
Σύγκριση ανόμοιων στοιχείων	Σύγκριση με ανεπαρκή ανάλυση διαδικασίας ή «ακατάλληλο» συνεργάτη
Μετρήσιμοι παράμετροι	Μέτρηση 'εύκολων' και όχι ουσιαστικών παραγόντων
Έλλειψη εκπαίδευσης	Έλλειψη εκπαίδευσης και ενημέρωσης/ ευαισθητοποίησης των υπεύθυνων ή των συμμετεχόντων στη συγκριτική αξιολόγηση
Έλλειψη επικοινωνίας	Ή ασαφής επικοινωνία. Η συγκριτική αξιολόγηση δεν συνδέεται με άλλη δραστηριότητα / στόχους της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να υποβαθμίζεται η

	ποιότητα της επικοινωνίας και της συνάφειας
Παράλειψη καθορισμού προτεραιοτήτων	Πρόθεση για άμεσες ριζικές και συνολικές αλλαγές χωρίς εκ των προτέρων εντοπισμό των θεμάτων, που σχετίζονται με βασικές επιχειρησιακές διαδικασίες.

### 1.5 Χαρακτηριστικά επιχειρήσεων και οργανισμών

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να διαχωρίσουμε τις επιχειρήσεις σε αυτές οι οποίες στοχεύουν στην εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης και σε αυτές που αποτελούν την πηγή της βέλτιστης πρακτικής.

#### *A) Εταιρίες που εφαρμόζουν την τεχνική (εταιρίες αποδέκτες)*

Πολλές από τις εταιρίες που κατατάσσονται στις 500 πιο κερδοφόρες (Η.Π.Α.), σύμφωνα με το περιοδικό Fortune, και άλλοι μεγάλοι οργανισμοί ασπάστηκαν την συγκριτική αξιολόγηση ως μια σημαντική και συστηματική μεθοδολογία για την επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη από τους Ernst & Young, η συγκριτική αξιολόγηση στην Ευρώπη χρησιμοποιείται κυρίως από εταιρίες μεγάλου μεγέθους (με περισσότερους από 1000 εργαζόμενους). Ωστόσο, έχουν γίνει πολλές προσπάθειες από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, για τη διάδοση της χρήσης της τεχνικής στις ευρωπαϊκές μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ). Κατά κοινή ομολογία, η μεταφορά τεχνογνωσίας από τις εταιρίες μεγάλου μεγέθους προς τις ΜΜΕ είναι ένα θέμα που πρέπει να ληφθεί υπόψη.

Η τεχνική συγκριτικής αξιολόγησης μπορεί να αποβεί ωφέλιμη όχι μόνο για τις μεγάλες, αλλά και για τις μικρές επιχειρήσεις. Κατά κανόνα, η ομαδοποίηση με επιχειρήσεις παρόμοιου μεγέθους είναι ευκολότερη, εφόσον οι εταιρίες διαφορετικού μεγέθους προσεγγίζουν με διαφορετικό τρόπο τις διάφορες διαδικασίες. Ωστόσο, ορισμένες διαδικασίες παρουσιάζουν κοινά στοιχεία, ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, είναι απαραίτητη η καλή γνώση των εξεταζόμενων διαδικασιών.

Σύμφωνα με ορισμένες εκθέσεις, μεταξύ των χαρακτηριστικών που εντοπίζονται σε επιχειρήσεις που εφαρμόζουν σε συνεχή βάση την συγκριτική αξιολόγηση είναι η έντονη υποστήριξη της διοίκησης για την τεχνική και μια νοοτροπία που ενθαρρύνει το προσωπικό της επιχείρησης να αναζητήσει και να προσαρμόσει ιδέες που προέρχονται εκτός της επιχείρησης.

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. Πολλά στελέχη εργάζονται επίμονα για να ενσωματώσουν τη βασική αρχή της τεχνικής στην φιλοσοφία της επιχείρησής τους, που ουσιαστικά συνοψίζεται στη φράση "μαθαίνουμε διαρκώς από τα παραδείγματα".

#### *B) Εταιρίες βέλτιστης πρακτικής*

Μια επιχείρηση που αποτελεί σημείο αναφοράς προς σύγκριση, είναι ευρέως αναγνωρισμένη ως πρότυπο επιδόσεων σε βασικούς δείκτες, και γίνεται αποδεκτή ως μέτρο σύγκρισης για άλλες επιχειρήσεις.

Σε γενικές αρχές, οι εταιρίες μπορούν να συγκριθούν με άλλες εταιρίες του ίδιου ή άλλου τομέα και από την ίδια ή άλλες περιφέρειες. Η ανεύρεση πηγών βέλτιστης

πρακτικής από επιχειρήσεις του ίδιου τομέα δεν είναι απαραίτητη, καθώς μη ανταγωνιστικές εταιρίες μπορούν να παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες βέλτιστης πρακτικής. Επιπλέον, είναι σημαντικό να γίνει αντιληπτό ότι διαφορετικές εταιρίες ή βιομηχανίες ενδέχεται να έχουν παρόμοιες βασικές διαδικασίες ή κοινά χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, μια εταιρία πετρελαιοειδών εφάρμοσε ένα πρόγραμμα συγκριτικής αξιολόγησης ως προς μια τηλεφωνική εταιρία σχετικά με το θέμα της προστασίας της υπόγειας καλωδίωσης, παρά το γεγονός ότι η πρώτη δεν διέθετε υπόγεια καλώδια, αλλά υπόγειους αγωγούς!

Ορισμένες φορές, ίσως είναι προτιμότερο η σύγκριση να μην γίνεται ως προς τη βέλτιστη επίδοση για τους εξής λόγους:

- Οι εταιρίες βέλτιστης πρακτικής κατακλύζονται με αιτήσεις για την εφαρμογή συγκριτικής αξιολόγησης και γι' αυτό ενδέχεται να απορρίψουν μια αίτηση για συνεργασία
- Ενδέχεται να υπάρχει τεράστιο χάσμα μεταξύ των πρακτικών μιας εταιρίας και ατών των βέλτιστων εταιριών, συνεπώς είναι προτιμότερο να επιδιώκονται σταδιακές αλλαγές, παρά τεράστια άλματα.
- Ενδέχεται να συγκεντρωθεί υπερβολικός όγκος δεδομένων πολλαπλών μεταβλητών, κατά την εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης με εταιρίες βέλτιστης πρακτικής

Με άλλα λόγια, μπορεί κανείς να μάθει πολλά από τους αθλητές των Ολυμπιακών Αγώνων, αλλά επίσης και από τον επαγγελματία τενίστα της περιοχής.

## **1.6 Φορείς παροχής υπηρεσιών**

Οι φορείς παροχής υπηρεσιών συγκριτικής αξιολόγησης μπορεί να είναι:

- Μεγάλες εταιρίες
- Κέντρα συγκριτικής αξιολόγησης (αρωγοί και μεσολαβητές διάδοσης και διακίνησης πληροφοριών)
- Σύμβουλοι
- Σχολές Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Οι φορείς διάδοσης και εφαρμογής της τεχνικής θα πρέπει

- Να έχουν τη δική τους μεθοδολογία
- Να διαθέτουν προσωπικό αρχείο ή να έχουν πρόσβαση σε αρχείο με δεδομένα βέλτιστης πρακτικής και πρότυπα αναφοράς (σε περιφερειακό, τομεακό ή διεθνές επίπεδο, ανάλογα με το πεδίο εφαρμογής)
- Να συμμορφώνονται με έναν Κώδικα Συμπεριφοράς.

## **2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ**

### **2.1 Επιχειρήσεις / Οργανισμοί στους οποίους έχει εφαρμοστεί η τεχνική**

Η τεχνική συγκριτικής αξιολόγησης έχει ήδη εφαρμοστεί και εξακολουθεί να εφαρμόζεται σε πολλές επιχειρήσεις παγκοσμίως, ιδιαίτερα στις Η.Π.Α. Στην Ευρώπη έχει αρχίσει να εφαρμόζεται και ειδικά στο Ηνωμένο Βασίλειο όπου διατίθενται επίσης βάσεις δεδομένων σχετικά με τη μεταποίηση από τη Συνομοσπονδία Βιομηχανιών της Βρετανίας (CBI), για την on-line αξιολόγηση ενεργειών και επιδόσεων των εταιριών μεταποίησης.

Στην Ευρώπη, το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διαχείρισης Ποιότητας (EFQM)), με πολλές ευρωπαϊκές εταιρίες μέλη, παρέχει το «μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας». Το Ίδρυμα

ιδρύθηκε το 1988 από τους προέδρους 14 μεγάλων ευρωπαϊκών επιχειρήσεων, με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Σήμερα, το ίδρυμα αριθμεί περισσότερες από 800 εταιρίες μέλη, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες και σημαντικές εθνικές εταιρίες, καθώς και ερευνητικά ινστιτούτα γνωστών ευρωπαϊκών πανεπιστημίων (149 από τη Γερμανία, 124 από το Ηνωμένο Βασίλειο, 58 από την Ισπανία, 14 από την Ελλάδα, 4 από την Πορτογαλία). Αποστολή του ιδρύματος είναι η προώθηση και υποστήριξη των επιχειρήσεων σε όλη την Ευρώπη, για να συμμετάσχουν σε προγράμματα βελτιστοποίησης των δραστηριοτήτων τους, κυρίως σ' ό,τι αφορά την άριστη ικανοποίηση πελατών και απασχολομένων, τις κοινωνικές επιπτώσεις και την επιχειρηματική αποτελεσματικότητα. Παράλληλα, υποστηρίζει τα διευθυντικά στελέχη ευρωπαϊκών επιχειρήσεων στο να προωθήσουν τη Διαχείριση Ολικής Ποιότητας, η οποία αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε παγκόσμιο επίπεδο.

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

## 2.2 Τύπος ενδιαφερόμενων επιχειρήσεων / οργανισμών

Η τεχνική συγκριτικής αξιολόγησης μπορεί να εφαρμοστεί σε όλους τους τομείς δραστηριότητας ενός οργανισμού, από τη διαμόρφωση στρατηγικής έως τις λειτουργικές δραστηριότητες και την εξυπηρέτηση και ικανοποίηση πελατών.

Μπορούμε να διακρίνουμε διαφορετικού τύπου συνεργάτες κατά τη διαδικασία της σύγκρισης. Στον πίνακα 2, παρατίθενται οι διάφοροι τύποι συνεργατών, καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που τους χαρακτηρίζουν.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2. ΤΥΠΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Τύπος συνεργάτη	Περιγραφή	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Εσωτερικός	Σε μονάδες ενός ίδιου οργανισμού	<ul style="list-style-type: none"> <li>Κοινή γλώσσα/ φιλοσοφία / σύστημα</li> <li>Πρόσβαση σε δεδομένα</li> <li>Κανάλια επικοινωνίας</li> <li>Μειωμένος κίνδυνος</li> <li>Καλό πεδίο δοκιμών</li> <li>Σχετικά άμεσα αποτελέσματα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Εμποδίζεται η έξωθεν παρατήρηση</li> <li>Υποθάλλει αυταρέσκεια</li> <li>Τα αποτελέσματα είναι απλώς επαρκή</li> </ul>
Εξωτερικός	Άλλες επιχειρήσεις σχετικά καλύτερες σε βασικούς τομείς	<ul style="list-style-type: none"> <li>Παρόμοια δομή/ περιορισμοί</li> <li>Σχετικά εύκολη πρόσβαση σε δεδομένα</li> <li>Σχετικά μειωμένη απειλή</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Λιγότερο πιθανές οι σταδιακές αλλαγές</li> <li>Κριτήρια νομιμότητας / ηθικής</li> <li>Τα βιομηχανικά παραδείγματα ενδέχεται να εμποδίσουν τη δημιουργικότητα</li> </ul>
Βέλτιστη Πρακτική	Επιχειρήσεις επιλεγμένες για	<ul style="list-style-type: none"> <li>Δυνατότητα αλματώδους βελτίωσης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Συνεχής / μακροπρόθεσμη</li> </ul>



	τη «Βέλτιστη» Πρακτική σε βασικούς τομείς	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δυνατότητα υψηλών αποδόσεων</li> <li>• Εστίαση στο εκτός επιχείρησης περιβάλλον</li> <li>• Βγαίνουν οι παρωπίδες</li> </ul>	δέσμευση <ul style="list-style-type: none"> <li>• Πιθανώς δύσκολη</li> </ul>
--	---	--	--

### 2.3. Χρόνος και κόστος εφαρμογής

Η εφαρμογή της τεχνικής συγκριτικής αξιολόγησης συνεπάγεται ένα συγκεκριμένο κόστος. Οι δαπάνες σχετίζονται με τις μετακινήσεις (επίσκεψη σε άλλες εταιρίες), το χρόνο απασχόλησης του προσωπικού, τη συμμετοχή του συμβούλου και κάθε αμοιβή που μπορεί να έχει σχέση με την εξασφάλιση της on-line πρόσβασης σε μία από τις πολλές διαθέσιμες βάσεις δεδομένων. Ωστόσο, με έναν προσεκτικό σχεδιασμό, οι δαπάνες μπορούν να περιοριστούν στο ελάχιστο.

Το κόστος εκτιμάται με βάση τον αριθμό ημερών που απαιτείται για την εφαρμογή της τεχνικής. Ο Πίνακας 3, παρουσιάζει μια εκτίμηση των χρονικού πλαισίου σε ανθρωπο-ημέρες που απαιτείται για κάθε βήμα εφαρμογής: τις ημέρες απασχόλησης του προσωπικού της επιχείρησης, τον αριθμό των ατόμων που συμμετέχουν και τη θέση τους στην εταιρία, τον αριθμό ημερών που απαιτούνται για τον σύμβουλο, καθώς και μια εκτίμηση του χρόνου που απαιτείται να διαθέσει ο συνεργάτης / επιχείρηση πηγή για τη συγκριτική αξιολόγηση.

Φυσικά, ο αριθμός των πραγματικών ημερών εξαρτάται από το μέγεθος της/των εταιρίας/ών), τον αριθμό των δραστηριοτήτων για τη συγκριτική αξιολόγηση και τον τύπο της διαδικασίας που έχει επιλεγεί για σύγκριση.

Η εκτίμηση αφορά έως και το βήμα #9, το οποίο είναι η ανάπτυξη του σχεδίου δράσης. Τα επόμενα δύο βήματα, εφαρμογή του σχεδίου δράσης (βήμα #10) και ενημέρωση (βήμα #11) εξαρτώνται από τη συγκεκριμένη διαδικασία, με αποτέλεσμα να μην είναι δυνατή μια πραγματική χρονική εκτίμηση.

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 3, απαιτούνται 10 έως 29 ημέρες για το υψηλόβαθμο και μεσαίου βαθμού προσωπικό της εταιρίας και 9 έως 11 ημέρες για τον σύμβουλο. Επιπλέον, υπολογίζεται ότι η επιχείρηση πηγή μπορεί να χρειαστεί να διαθέσει από 4,5 έως 7,5 ημέρες.

Έκτακτα έξοδα για την εταιρία αποτελούν οι δαπάνες μετακινήσεων καθώς και η αμοιβή του συμβούλου. Σύμφωνα με τα παραπάνω, συμπεριλαμβανομένης της αμοιβής ενός έμπειρου συμβούλου που απαιτείται για τη διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης, της τάξης των 500 Ευρώ ημέρα, το συνολικό κόστος εφαρμογής εκτιμάται γύρω στα 5.000 Ευρώ συν τα απαραίτητα έξοδα για τις μετακινήσεις που αφορούν επιτόπιες επισκέψεις στην επιχείρηση πηγή.

Ο έλεγχος των δαπανών είναι εφικτός, όταν η τεχνική συγκριτικής αξιολόγησης εφαρμόζεται ακολουθώντας ένα βήμα κάθε φορά, χωρίς να ξεετάζονται πολλές διαδικασίες ταυτόχρονα. Κέρδος σε χρόνο κα χρήμα προκύπτει επίσης από μια καλή προετοιμασία: προσεκτική ανάλυση του οικείου χώρου της επιχείρησης μέσα από την οποία θα μπορέσουν να εντοπιστούν οι διαδικασίες που πρέπει να συγκριθούν, κατόπιν να γίνει ένας προσεκτικός σχεδιασμός των επισκέψεων και να ενημερωθεί το προσωπικό της επιχείρησης πηγή για το σκοπό των επισκέψεων

Πρέπει να σημειωθεί ότι, όπως διαπιστώθηκε από πολλές έρευνες, η γνώση που αποκομίζει η επιχείρηση από τη διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης είναι πολύ σημαντική ώστε να αξίζει την ανάλογη επένδυση.

Συνολικά, υπολογίζεται ότι απαιτούνται περίπου πέντε μήνες (21 εβδομάδες) από την έναρξη έως την ολοκλήρωση ενός σχεδίου δράσης συγκριτικής αξιολόγησης. Η εφαρμογή του σχεδίου δράσης και η παρακολούθηση της προόδου, καθώς και η ενημέρωση των προτύπων αναφοράς απαιτούν αρκετό χρόνο επιπλέον και εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες όπως τον τύπο της διαδικασίας, το κατά πόσο επείγει, κ.ά.

#### **2.4 Προϋποθέσεις εφαρμογής**

Η μεταφορά γνώσεων από έναν οργανισμό σε έναν άλλον προϋποθέτει μια σχετική ομοιογένεια ανάμεσα στους δύο οργανισμούς. Οι δύο οργανισμοί θα πρέπει να παρουσιάζουν ομοιότητες σε ορισμένα σημεία, ανάλογα με τον τύπο της βέλτιστης επίδοσης. Για παράδειγμα, εάν ένας οργανισμός εφαρμόζει γενικευμένη συγκριτική αξιολόγηση, ο τύπος της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται θα πρέπει να είναι ο ίδιος. Για το λόγο αυτό, ο εντοπισμός του τύπου και του βαθμού ομοιότητας αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης.

Επιπλέον, οι παρακάτω παράγοντες θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την εφαρμογή συγκριτικής αξιολόγησης:

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

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

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

ΠΙΝΑΚΑΣ 3. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΑΝΘΡΩΠΟ-ΗΜΕΡΕΣ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΒΗΜΑ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Βήμα #	Περιγραφή	Αριθμός απασχολου- μένων	Θέση	Συνολο ανθρωπο- ημερών	Ανθρωπο - ημέρες, συμβούλου	Ανθρωπο - ημέρες, εταιρίας πηγή	Εφαρμογή (εβδομάδες)
1	Εντοπισμός του πεδίου εφαρμογής της τεχνικής	2 – 4	Στελέχη	½	½	-	2
2	Δημιουργία της ομάδας εργασίας στην επιχείρηση	2 – 10	Στελέχη & ομάδα	1	-	-	2
3	Εντοπισμός επιχείρησης(ων) ως προς την οποία/ες θα γίνει η συγκριτική αξιολόγηση	1 – 2	Στέλεχος & επικεφαλής ομάδας	1	1	½	2
4	Καθορισμός των δεικτών και της μεθόδου συλλογής δεδομένων	1	Επικεφαλής ομάδας	1	½		1
5	Συλλογή δεδομένων	2 – 10	Επικεφαλής ομάδας & ομάδα	2 – 10	2	2 – 5	3
6	Καθορισμός των επιπέδων τρέχουσας επίδοσης και εντοπισμός του χάσματος	1 – 3	Επικεφαλής ομάδας & ομάδα	1 – 5	1	-	2
7	Καθορισμός επιπέδων μελλοντικής επίδοσης, πρόβλεψη των αναμενόμενων βελτιώσεων	1	Επικεφαλής ομάδας	½	3 – 5	2	2
8	Διάδοση των αποτελεσμάτων της σύγκρισης	2 – 4	Στέλεχος & επικεφαλής ομάδας	1	½	-	2
9	Ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης / βελτίωσης με βάση την στρατηγική που έχει διαμορφωθεί	2 - 10	Επικεφαλής ομάδας & ομάδα	2 - 10	1/2	-	3
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>				<b>10 - 29</b>	<b>9 - 11</b>	<b>4,5 – 7,5</b>	<b>21</b>

## 2.5 Ευρωπαϊκοί οργανισμοί υποστήριξης εφαρμογών της τεχνικής

Το Γραφείο Συντονισμού Συγκριτικής Αξιολόγησης ιδρύθηκε το 1997, ως μέρος της πρωτοβουλίας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την συγκριτική αξιολόγηση της ανταγωνιστικότητας της ευρωπαϊκής βιομηχανίας. Σήμερα, διευθύνεται από το Ιρλανδικό Κέντρο Παραγωγικότητας (Irish Productivity Centre) (Κεντρικά Γραφεία: 42-47, Lower Mount Street, Dublin 2, Ireland, Τηλ.: +353 1 662 32 33, Φαξ: +353 1 662 33 00, e-mail: [benchmarking@ipc.ie](mailto:benchmarking@ipc.ie)). Ρόλος του είναι ο συντονισμός της πρωτοβουλίας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σε θέματα συγκριτικής αξιολόγησης, όπως:

1. Ανάπτυξη μιας ευρείας βάσης δεδομένων για τη συγκριτική αξιολόγηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η οποία παρέχει πληροφορίες για τους φορείς που εφαρμόζουν την τεχνική, αντιπροσωπευτικά παραδείγματα εφαρμογής, καθώς και άλλες πηγές επαφών για τη συγκριτική αξιολόγηση στην Ευρώπη. Η συγκεκριμένη βάση δεδομένων διαρθρώνεται σε τρία επίπεδα ανάλυσης: συνθήκες πλαισίου στη βιομηχανία, τους βιομηχανικούς τομείς και τις επιχειρήσεις.
2. Παροχή τεχνικής βοήθειας και συμβουλευτικής υποστήριξης στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τα κράτη μέλη που συμμετέχουν στα προγράμματα συγκριτικής αξιολόγησης.
3. Προώθηση της συγκριτικής αξιολόγησης ως εργαλείο για τη βελτίωση της ευρωπαϊκής ανταγωνιστικότητας και την ανάπτυξη του βιοτικού επιπέδου στην Ευρώπη.

Η βάση δεδομένων, που δημιουργήθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ΓΔΠΙ (<http://www.benchmarking-in-europe.com>), παρέχει έναν ευρύ κατάλογο των πηγών και των επαγγελματιών συγκριτικής αξιολόγησης στην Ευρώπη. Η υπηρεσία αναζήτησης επιτρέπει τον εντοπισμό πηγών / επαγγελματιών σε κάθε ένα από τα παρακάτω θέματα:

1. Επίπεδο Συγκριτικής αξιολόγησης (Επιχείρηση, Τομέα, ή Συνθήκες Πλαισίου)
2. Βιομηχανικός Τομέας (Ηλεκτρονικά, Μηχανική, Χρηματο-Οικονομικές Υπηρεσίες, κ.τ.λ.)
3. Τομέας Πολιτικής (Αγορά Εργασίας, Υποδομή Μεταφορών, κ.τ.λ.)
4. Λειτουργικός Τομέας (Μεταποίηση, Οικονομία, Ανθρώπινοι Πόροι, Έρευνα & Ανάπτυξη, κ.τ.λ.)
5. Εμπειρογνωμοσύνη σε Διαδικασίες (Κατάρτιση Προϋπολογισμού, Εκπαίδευση, Διαχείριση Εντολών, κ.τ.λ.)
6. Εμπειρογνωμοσύνη κατά Είδος Οργανισμού (Δημόσιος Τομέας, ΜΜΕ, κ.τ.λ.)
7. Γεωγραφική Περιοχή (Ευρώπη, Η.Π.Α., Ιαπωνία, κ.τ.λ.)

Το Γραφείο Συντονισμού Συγκριτικής αξιολόγησης έχει καταρτίσει, επίσης, έναν εκτενή κατάλογο των Ευρωπαϊκών Περιπτώσεων Συγκριτικής Αξιολόγησης. Η βάση δεδομένων των Περιπτώσεων υποστηρίζεται από μια ευρείας κλίμακας υπηρεσία αναζήτησης και φιλτραρίσματος που επιτρέπει στους ενδιαφερόμενους (α) να εντοπίσουν γρήγορα πηγές σχετικά με ιδιαίτερους τομείς συγκριτικής αξιολόγησης και (β) να διαπιστώνουν άμεσα αν μια εργασία συγκριτικής αξιολόγησης έχει ήδη διεξαχθεί σε ένα συγκεκριμένο πεδίο ενδιαφέροντος. Περιλαμβάνει επίσης μία σειρά μελετών σχετικών σε θέματα ανταγωνιστικότητας, που συγκεντρώθηκαν στα πλαίσια της πρωτοβουλίας Studynet, ένα κοινό πρόγραμμα μεταξύ της Γενικής Διεύθυνσης Βιομηχανίας και των Υπουργείων Βιομηχανίας των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, με στόχο την διευκόλυνση ανταλλαγής πληροφοριών σε θέματα ανταγωνιστικότητας της βιομηχανίας.

Οι υπηρεσίες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής υποστήριξαν επίσης την πρωτοβουλία "Benchmarking for Success" (Συγκριτική αξιολόγηση για την Επιτυχία), που διευθύνεται από την Forbairt στην Ιρλανδία και έχει σχεδιαστεί με στόχο:

- Τον εντοπισμό των φορέων δράσης, το είδος της δράσης και τον τόπο που διεξάγεται η δράση στην Ευρώπη σε θέματα Εταιρικής Συγκριτικής Αξιολόγησης.
- Τη συνέντευξη των ενδιαφερομένων για συγκρίνουν υπηρεσίες και μεθοδολογίες.
- Τη δημιουργία ενός πολυσυλλεκτικού Πανευρωπαϊκού Δικτύου των σημαντικών φορέων συγκριτικής αξιολόγησης.

Στα πλαίσια της παραπάνω πρωτοβουλίας, έχει δημιουργηθεί ένα Ευρωπαϊκό Δίκτυο Συγκριτικής αξιολόγησης (EBN), το οποίο αποτελείται από 200 περίπου μέλη που εκπροσωπούν κυβερνήσεις, βιομηχανίες, μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις, ακαδημαϊκά ιδρύματα, φορείς παροχής υπηρεσιών συγκριτικής αξιολόγησης, συμβούλους και οργανισμούς ποιότητας από όλα τα κράτη μέλη. Το δίκτυο πραγματοποίησε δύο συναντήσεις εργασίας, η πρώτη στο Δουβλίνο το 1997 και η δεύτερη στο Λονδίνο, τον Μάιο του 1998. Πληροφορίες παρέχονται στην ιστοσελίδα του Forbairt στη διεύθυνση: (<http://www.forbairt.ie/benchmark/links.html> & <http://www.enterprise-ireland.com>). Το δίκτυο έχει επίσης εκδώσει ένα CD-ROM και ένα βιβλίο, γνωστό ως Benchmarking FACTS – a European Perspective). Παράλληλα, έχει προταθεί ένα σύστημα εθνικών και τοπικών Εστιακών Σημείων. Ένα άλλο σημαντικό θέμα αποτελεί η δυνατότητα υιοθέτησης ενός Βασικού Συστήματος Μέτρησης από όλες τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Μια άλλη πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής που διευθύνεται από τα Εμπορικά και Βιομηχανικά Επιμελητήρια των χωρών μελών (Eurochambres, <http://www.eurochambres.be>), αφορά ένα πρόγραμμα εκκίνησης και επίδειξης για την εφαρμογή συγκριτικής αξιολόγησης ανάμεσα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Στο πλαίσιο δραστηριοτήτων της πρωτοβουλίας, τα Επιμελητήρια 11 χωρών μελών διοργάνωσαν σεμινάρια κατάρτισης σε θέματα ποιότητας και συγκριτικής αξιολόγησης ενώ έχουν ξεκινήσει πιλοτικές εφαρμογές συγκριτικής αξιολόγησης σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Ιταλίας, της Γαλλίας, της Γερμανίας και της Ισπανίας.

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διαχείρισης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management) (<http://www.efqm.org/>) παρέχει υπηρεσίες συγκριτικής αξιολόγησης. Στον Πίνακα 4. παραθέτονται τα μέλη του περιλαμβάνονται:

ΠΙΝΑΚΑΣ 4. ΜΕΛΗ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΤΑ ΧΩΡΑ

ΧΩΡΑ	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΜΕΛΟΣ
Αυστρία	OVQ - Austrian Association for Quality AFQM - Austrian Foundation for Quality Management
Ελβετία	SAQ - Swiss Association for Promotion of Quality
Ηνωμένο Βασίλειο	Quality Scotland Foundation Wales Quality Centre Northern Ireland Quality Centre The British Quality Foundation
Γαλλία	Mouvement Francais pour la Qualité – IQM
Τουρκία	KalDer - Society for Quality
Γερμανία	DGQ - Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.,
Ισπανία	Club Gestion de Calidad

Το Κέντρο Πληροφοριών Συγκριτικής αξιολόγησης (IZB)) στη Γερμανία, που ιδρύθηκε στο Fraunhofer - Ινστιτούτο IPK - Βερολίνο το 1994, επιχειρεί τη διάδοση της Συγκριτικής αξιολόγησης στις βιομηχανίες της Γερμανίας (<http://www-ipk.fhg.de>).

Η Ομοσπονδία Ανάπτυξης Επιχειρηματικής Γνώσης (FEND)) στην Ισπανία, είναι μια μη κερδοσκοπική ομοσπονδία ηγετικών εταιριών και πανεπιστημίων της Ισπανίας, που συνεργάζονται με σκοπό την έρευνα, την ανάπτυξη, τη δοκιμή και τη διάδοση τεχνικών υψηλού επιπέδου όσον αφορά τη διαχείριση γνώσης και καινοτομίας στις επιχειρήσεις (<http://www.fend.es>).

Στην ιστοσελίδα *Management Today Best Practice* ([www.bestpractice.haynet.com](http://www.bestpractice.haynet.com)) παρέχονται εκτενείς πληροφορίες για τη συγκριτική αξιολόγηση στην Ευρώπη, με στόχο την προώθηση και την ενίσχυση προτύπων παγκόσμιας κλάσης, καθώς και την παρουσίαση μοναδικών παραδειγμάτων.

Το *Benchmarking Exchange* (TBE)) που, όπως περιγράφεται από το ίδιο, είναι ένα εκτενές ηλεκτρονικό μέσο επικοινωνίας και πληροφόρησης, φιλικό προς το χρήστη, σχεδιάστηκε ειδικά για να χρησιμοποιείται από άτομα και οργανισμούς που ασχολούνται με τη Συγκριτική Αξιολόγηση και τη Βελτίωση Διαδικασιών “Benchmarking and Process Improvement. Το TBE είναι ένα ιδιωτικό δίκτυο που λειτουργεί αποκλειστικά μέσω ηλεκτρονικής πρόσβασης. Η πρόσβαση στις υπηρεσίες και τις βάσεις δεδομένων του επιτρέπεται μόνο σε συνδρομητές.

Το TBE αριθμεί χιλιάδες μέλη που προέρχονται από περισσότερες από 45 χώρες. Όπως αναφέρει τα μέλη του προέρχονται από οργανισμούς όλων των βιομηχανιών, ιδιωτικούς και δημόσιους (παραπάνω από τις μισές εταιρίες που συγκαταλέγονται στις 100 πιο κερδοφόρες και παραπάνω από τα τρία τέταρτα των 50 πιο κερδοφόρων εταιριών στο περιοδικό Fortune είναι μέλη του TBE). Αναφέρεται ότι το μέγεθος απασχόλησης των μελών του TBE κυμαίνεται από 15 έως πάνω από 750.000 απασχολουμένους.

Τα σημερινά μέλη προέρχονται από 59 “βιομηχανικούς” τομείς και ορισμένα από αυτά που παρουσιάζουν ενδιαφέρον είναι τα εξής:

1. *Κρατικοί φορείς*: 53 μέλη του TBE (24 από την Αυστραλία, 13 από τις Η.Π.Α., 11 από το Ηνωμένο Βασίλειο, 3 από τον Καναδά, 1 από τη Νέα Ζηλανδία, και 1 από τη Σιγκαπούρη).
2. *Εκπαιδευτικοί φορείς*: 25 μέλη του TBE (16 από την Αυστραλία, 6 από τις Η.Π.Α., και 1 από τον Καναδά, τη Σιγκαπούρη και το Μεξικό).
3. *Φορείς Υγείας*: 19 μέλη TBE (11 από την Αυστραλία, 5 από τις Η.Π.Α., και 1 από το Ηνωμένο Βασίλειο, τον Καναδά, τη Σουηδία και τη Βενεζουέλα).

Άλλες χρήσιμες ηλεκτρονικές διευθύνσεις συγκριτικής αξιολόγησης στην Ευρώπη είναι οι ακόλουθες:

*Ηνωμένο Βασίλειο*:

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>

UK Government Information Technology Site <http://www.isi.gov.uk>

*Φινλανδία*: Finnish Benchmarking Association [www.dipoli.hut.fi/org/FBA/project.html](http://www.dipoli.hut.fi/org/FBA/project.html)

*Ιρλανδία*: Enterprise Ireland – Benchmarking <http://www.forbairt.ie/benchmark/links.html>

*Δανία:* Danish Institute of Technology <http://www.teknologisk.dk>

*Ιταλία:* Benchmarking Club Italy [www.business-italy.it/benchclub/index.html](http://www.business-italy.it/benchclub/index.html)

*Αυστρία:* Austrian Benchmarking Information Center [www.benchmarking-in-austria.at/](http://www.benchmarking-in-austria.at/)

*Πορτογαλία:* <http://www.tecnet.pt/index.html>

Επίσης, ηλεκτρονικές διευθύνσεις συγκριτικής αξιολόγησης σε παγκόσμιο επίπεδο είναι οι εξής:

Financial Benchmarking <http://www.finbenchmarkit.com/page18.html>

Benchmarking South Africa <http://www.benchmarking.org/bensa/>

Australia Quality Council Benchmarking Edge <http://www.benchmarking-in-austria.at/>

International Benchmarking Clearinghouse (IBC) <http://www.ibt.apqc.org>

International Benchmarking Clearinghouse <http://www.whatworks.org>

Hackett Group Finance Benchmarking Database <http://www.thig.com>

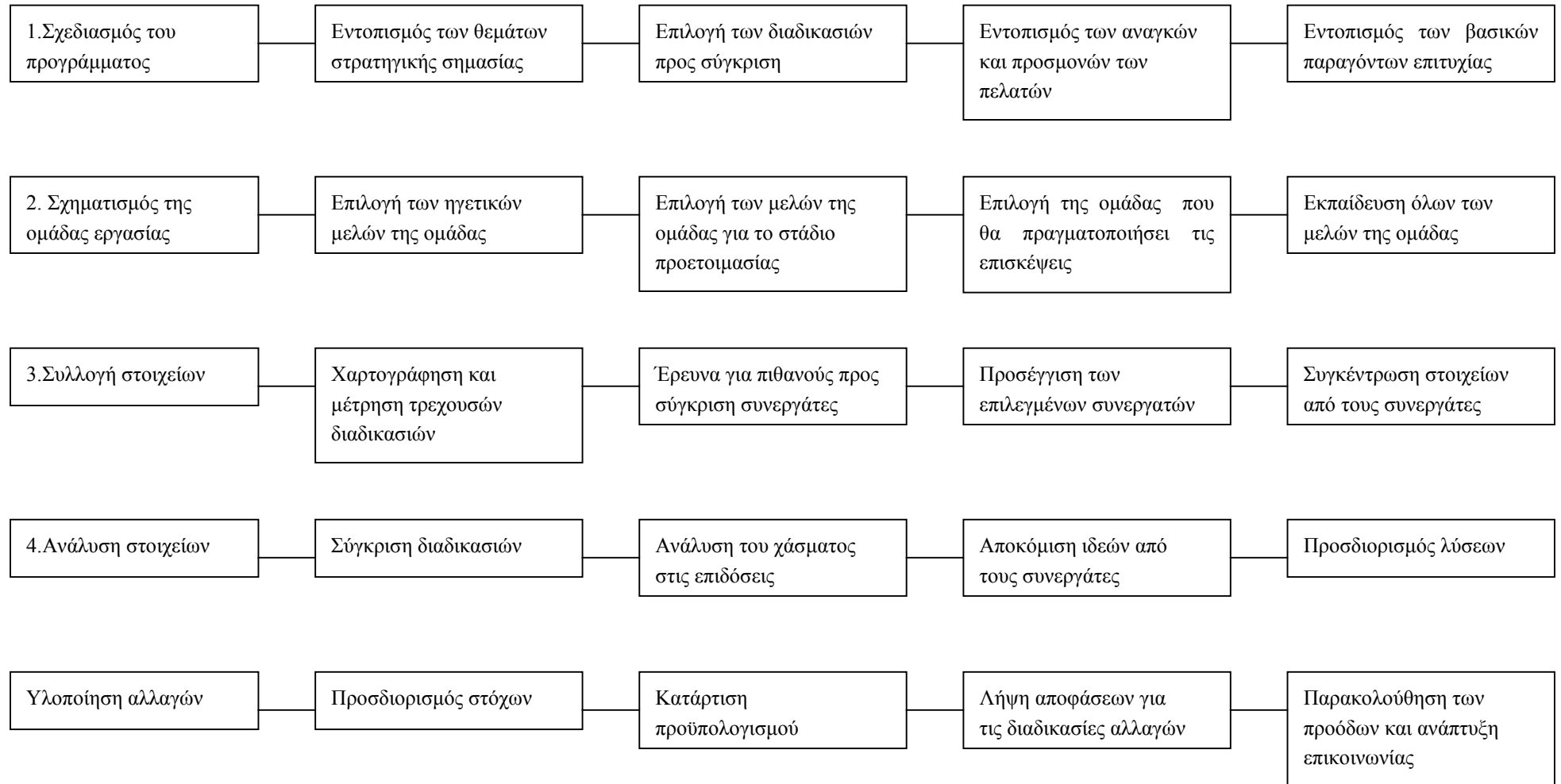
### **3. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ**

#### **3.1 Βήματα / Φάσεις**

Τα βήματα που ακολουθούνται για τη διαδικασία Συγκριτικής αξιολόγησης απεικονίζονται στο Σχήμα και 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, ανταγωνιστές 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 τη 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.

ΣΧΗΜΑ 1. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΓΚΡΗΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ





11. Αναπροσαρμογή των προτύπων αναφοράς. Περιλαμβάνει την εκ νέου αξιολόγηση και ενημέρωση για τα πιο πρόσφατα δεδομένα επιδόσεων.

### **3.2 Επιμέρους τεχνικές και εργαλεία για κάθε βήμα**

#### *1. Εντοπισμός του πεδίου εφαρμογής της τεχνικής συγκριτικής αξιολόγησης*

Το πεδίο εφαρμογής μπορεί να είναι μια υπηρεσία, διαδικασία, ή πρακτική. Ο εντοπισμός γίνεται με τη βοήθεια ενός υπεύθυνου προώθησης / συμβούλου σε θέματα συγκριτικής αξιολόγησης. Ο σύμβουλος παρουσιάζει και αναλύει τους διαθέσιμους τύπους συγκριτικής αξιολόγησης και συζητά με τη διοίκηση της επιχείρησης τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους. Επίσης, διανέμει ένα φυλλάδιο προσωπικής αξιολόγησης στους συμμετέχοντες, ώστε να τους βοηθήσει στην παρούσα φάση. Η συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να καλύψει τομείς όπως:

(α) Ολική ποιότητα στη μεταποίηση, που περιλαμβάνει:

- σχεδιασμό
- λιτή παραγωγή
- καινοτομία και ανάπτυξη προϊόντος
- συστήματα μηχανικής και μεταποίησης
- λογιστική της τροφοδοσίας
- οργάνωση και φιλοσοφία του οργανισμού
- περιβάλλον, υγιεινή και ασφάλεια

(β) Χρηματοοικονομικά

(γ) Μάρκετινγκ – Ικανοποίηση του πελάτη

(δ) Άλλους τομείς

#### *2. Δημιουργία της ομάδας συγκριτικής αξιολόγησης εντός του οργανισμού*

Για την εφαρμογή της τεχνικής, απαραίτητη είναι η δημιουργία μιας ομάδας εντός της επιχείρησης, η οποία θα είναι υπεύθυνη για τη διεξαγωγή της συνολικής διαδικασίας. Επίσης απαραίτητος είναι ο ορισμός ενός επικεφαλής της ομάδας, καθώς και των εργαζομένων που θα μπορούσαν να συμβάλουν ουσιαστικά στη διεξαγωγή της τεχνικής. Ο υπεύθυνος διάδοσης της τεχνικής μπορεί να προσδιορίσει τα χαρακτηριστικά του επικεφαλής της ομάδας, καθώς και το είδος των εργαζομένων που θα συνέβαλαν με τον καλύτερο τρόπο στη διεξαγωγή της διαδικασίας.

#### *3. Εντοπισμός της επιχείρησης ή περισσότερων επιχειρήσεων που θα χρησιμοποιηθούν ως μέτρο σύγκρισης.*

Οι οργανισμοί που θα επιλεγούν ως μέτρο σύγκρισης μπορεί να είναι άλλες μονάδες της εταιρίας, ανταγωνιστές ή μη σχετικές εταιρίες. Ωστόσο, πρέπει να είναι ηγετικές ή "οι καλύτερες στην κατηγορία τους", στον τομέα όπου θα εφαρμοστεί η τεχνική συγκριτικής αξιολόγησης. Μπορεί, επίσης, να είναι ένα σύνολο εταιριών της ίδιας περιοχής, του τομέα ή της χώρας, ανάλογα με:

- τη διαθεσιμότητα σχετικής πληροφορίας σε τοπικό, περιφερειακό, τομεακό ή διεθνές επίπεδο
- την πρόσβαση του υπεύθυνου διάδοσης της τεχνικής σε στοιχεία (μπορεί να είναι και προσωπικά του στοιχεία)

Τα στοιχεία αυτά, ή ακόμη η on-line σύνδεση και η πρόσβαση σε αυτά είναι δυνατή μόνο κατόπιν καταβολής του απαραίτητου ποσού. Οι εταιρίες που συμμετέχουν παρέχουν σε συνεχή βάση τέτοια στοιχεία ώστε να ενημερώνεται συχνά η βάση δεδομένων.

#### 4. Καθορισμός των δεικτών και της μεθόδου συλλογής δεδομένων

Η επιλογή ενός αριθμού κριτηρίων μέτρησης των επιδόσεων, τα οποία αποτελούν αποδεκτούς παράγοντες μέτρησης της επιχειρηματικής «αριστείας», είναι επίσης απαραίτητη. Σ' αυτούς τους παράγοντες περιλαμβάνονται:

- ηγετική ικανότητα
- πολιτική και στρατηγική
- διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού
- διαχείριση πόρων
- επιχειρηματικές διαδικασίες
- ικανοποίηση πελάτη
- ικανοποίηση των εργαζομένων
- επίδραση στην κοινωνία
- επιχειρηματικά αποτελέσματα

Από σχετική έρευνα εντοπίστηκαν τα ακόλουθα επτά βασικά χαρακτηριστικά για τον προσδιορισμό της καταλληλότητας των κριτηρίων μέτρησης επιδόσεων:

- να σχετίζονται άμεσα με τη στρατηγική της εταιρίας
- να έχουν οικονομικό όσο και μη οικονομικό χαρακτήρα
- να διαφοροποιούνται ανάλογα με τον τόπο εγκατάστασης
- να μεταβάλλονται μέσα στο χρόνο
- να είναι απλά και εύχρηστα
- να εξασφαλίζουν γρήγορη ανταπόκριση στους χρήστες και τα διευθυντικά στελέχη
- να προορίζονται για διδαχή παρά για παρακολούθηση

Λόγω των δυσκολιών που παρουσιάζονται κατά την καθιέρωση σωστών συστημάτων μέτρησης που δεν ισχύουν διεθνώς, τα κριτήρια μέτρησης δεν θα πρέπει να παρεμποδίζουν τη διαδικασία. Σε πολλούς πίνακες αποτελεσμάτων εντοπίζονται ασυνέπειες, όσον αφορά τη συλλογή δεδομένων και, συνεπώς, μπορούν να οδηγήσουν σε διαφορετικές ερμηνείες για τις αιτίες που προκαλούν τις διαφορές στις επιδόσεις. Προκειμένου να μην χρονοτριβεί κάποιος για να απαντήσει σε ερωτήματα που αφορούν τον εντοπισμό του καλύτερου και τις αιτίες εσφαλμένων μετρήσεων, θα πρέπει να επικεντρωθεί στους τομείς εκείνους όπου ριζικές διαφορές σε επιδόσεις υποδεικνύουν μια πραγματική διαφορά σε διαδικασίες και όχι απλά και μόνο ένα τεχνικό αποτέλεσμα μέτρησης.

#### 5. Συλλογή δεδομένων

Τα συστήματα μέτρησης θα πρέπει να επιλέγονται για να παρέχουν μια ουσιαστική σύγκριση. Η διαδικασία αυτή προϋποθέτει συνήθως προσωπικές συναντήσεις και επιτόπιες επισκέψεις στις επιχειρήσεις με τις οποίες θα γίνει η συγκριτική αξιολόγηση. Οι επισκέψεις μπορούν να πραγματοποιηθούν από την ομάδα που καταρτίστηκε εντός της επιχείρησης για τη συγκριτική αξιολόγηση με τη βοήθεια του υπεύθυνου διάδοσης της τεχνικής. Πολύ χρήσιμο είναι να υπάρχει ένα κείμενο το οποίο θα περιλαμβάνει τις ερωτήσεις που θα διατυπωθούν, καθώς και τις οδηγίες σχετικά με τον τρόπο συλλογής δεδομένων. Θα πρέπει να καταστεί ιδιαίτερα σαφές ότι απαιτείται ειλικρίνεια και αντικειμενικότητα από τους εργαζομένους κατά τη συμπλήρωση των παραπάνω στοιχείων. Σκοπός δεν είναι η παρουσίαση μιας καλύτερης εικόνας της εταιρίας από αυτήν που πραγματικά έχει, αλλά η καταγραφή μιας αντικειμενικής και αμερόληπτης

άποψης που θα μπορούσε να ενισχυθεί με απτές αποδείξεις, αν χρειαστεί. Ανακριβείς απαντήσεις θα οδηγήσουν σε εσφαλμένα αποτελέσματα και θα μειώσουν την αξία της πρακτικής εφαρμογής της συγκριτικής αξιολόγησης.

#### *6. Καθορισμός των επιπέδων επίδοσης*

Η φάση αυτή περιλαμβάνει τον εντοπισμό του χάσματος μεταξύ της επιχείρησης αποδέκτη και των επιχειρήσεων συνεργατών ως προς τους οποίους τελείται η συγκριτική αξιολόγηση. Περιλαμβάνει, επίσης, την ανάλυση δεδομένων και τη σύγκριση των στοιχείων της εταιρίας με αυτά της/των εταιρίας/ών) αναφοράς. Η σύγκριση μπορεί να παρουσιάζεται με τη μορφή διαγραμμάτων σε σταθμισμένη κλίμακα για κάθε επιλεγμένο παράγοντα επίδοσης και, σε περίπτωση που ανακτηθούν δεδομένα αναφοράς από μια βάση δεδομένων, να υποδεικνύει το τρέχον επίπεδο επίδοσης της εταιρίας, το βέλτιστο επίπεδο επίδοσης στην κατηγορία, καθώς και το μέσο και το βέλτιστο επίπεδο στην ίδια κατηγορία.

#### *7. Καθορισμός των μελλοντικών επιπέδων επίδοσης*

Απαραίτητο βήμα είναι επίσης και η πρόβλεψη των αναμενόμενων βελτιώσεων που θα επιτύχουν οι επιχειρήσεις οι οποίες αποτέλεσαν το σημείο αναφοράς της συγκριτικής αξιολόγησης, ώστε οι στόχοι που τέθηκαν για το πρόγραμμα βελτίωσης να μην καταστούν απαρχαιωμένοι. Πρόκειται για ένα δύσκολο βήμα και ανάλογα με τους παράγοντες που επιλέχθηκαν ίσως χρειαστεί να ζητηθεί η συμβουλή ενός εμπειρογνώμονα. Χρήσιμο είναι να συνταχθεί μια έκθεση, σύμφωνα με την οποία θα εκτιμάται η αναμενόμενη αξία των παραγόντων που θα επηρεάσουν την επίδοση στο μέλλον, εφόσον ληφθούν υπόψη οι εξωτερικοί καθώς και οι εσωτερικοί παράγοντες.

#### *8. Διάδοση των αποτελεσμάτων της σύγκρισης και αποδοχή τους από τα ανώτατα στελέχη και τους εργαζομένους οι οποίοι θα κληθούν να κάνουν βελτιώσεις*

Αφορά την παρουσίαση της μεθοδολογίας, των διαπιστώσεων και της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί για τις βελτιώσεις. Πρέπει να γίνουν παρουσιάσεις σε όλο το προσωπικό που συμμετέχει στη διαδικασία, κατά προτίμηση από τον υπεύθυνο διάδοσης της τεχνικής, ο οποίος διατηρεί μια ουδέτερη οπτική για την επιχείρηση. Ανάλογα με τις διαπιστώσεις και το μέγεθος της εταιρίας, οι παρουσιάσεις και οι συζητήσεις μπορούν να διεξαχθούν με τη μορφή ομάδων εργασίας στις οποίες θα συμμετέχουν τα κατάλληλα άτομα για κάθε μια ή περισσότερες διαδικασίες, ώστε οι διαπιστώσεις να γίνουν ευρέως αποδεκτές και να εξασφαλιστεί η συμμετοχή όλων στη διαμόρφωση της στρατηγικής για τις απαραίτητες βελτιώσεις.

#### *9. Ανάπτυξη σχεδίου δράσης/ βελτίωσης με βάση τη στρατηγική που έχει διαμορφωθεί*

Στη φάση αυτή καθορίζονται οι στόχοι. Μετά τη σύγκλιση των αποτελεσμάτων και της στρατηγικής, η ομάδα παρουσιάζει τις τελικές προτάσεις σχετικά με τους στόχους και τις αλλαγές που πρέπει να κάνει η επιχείρηση για να τους πετύχει. Στο στάδιο αυτό, μπορούν να εφαρμοστούν οι αρχές της τεχνικής Διαχείρισης Προγραμμάτων. Για κάθε στόχο θα πρέπει να αναπτυχθούν σχέδια δράσης και να σχεδιαστούν με τέτοιο τρόπο ώστε να έχουν την απαιτούμενη υποστήριξη μέσα στην επιχείρηση. Επίσης, θα πρέπει να εκτιμηθεί και το κόστος εφαρμογής του σχεδίου δράσης (προϋπολογισμός).

#### *10. Εφαρμογή συγκεκριμένων δράσεων και διαδικασία παρακολούθησης*

Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τη συλλογή δεδομένων σε νέα επίπεδα επίδοσης, τη χρησιμοποίηση ομάδων επίλυσης προβλημάτων για την ανίχνευση αυτών, καθώς και

προσαρμογή της διαδικασίας βελτίωσης, σε περίπτωση που δεν εκπληρώνονται οι στόχοι.

#### *11. Αναπροσαρμογή των προτύπων αναφοράς*

Τα πρότυπα αναφοράς αξιολογούνται εκ νέου και ενημερώνονται με βάση τα πιο πρόσφατα δεδομένα επιδόσεων.

### **3.3 Σχετικό λογισμικό**

Η Συνομοσπονδία Βρετανικών Βιομηχανιών (CBI) διαθέτει μια σειρά από τρία εργαλεία συγκριτικής αξιολόγησης βέλτιστης πρακτικής, που συνοψίζονται με την επωνυμία Promoting Business Excellence (PROBE) (Πρόωθηση της Επιχειρηματικής Αριστείας). Διατίθεται ένα on-line λογισμικό προσωπικής αποτίμησης και η εφαρμογή της διαδικασίας υποστηρίζεται από ένα επαγγελματία υπεύθυνο διάδοσης της τεχνικής. Προϋποθέτει δύο μονοήμερες ενότητες, για την ανάλυση σημείων μέσω μίας βάσης δεδομένων προτύπων αναφοράς και τη σύνταξη μιας τελικής έκθεσης. Το κόστος ανέρχεται σε 1.200 βρετανικές λίρες, συν τα έξοδα μετακίνησης.

Ο Βρετανικός Δείκτης Συγκριτικής αξιολόγησης (United Kingdom Benchmarking Index) είναι μια εθνική υπηρεσία συγκριτικής αξιολόγησης που σχεδιάστηκε για μικρές επιχειρήσεις και αναπτύχθηκε από το Τεχνικό Ινστιτούτο Δανίας. Πρόκειται για ένα απλό σύστημα που βασίζεται στη χρήση υπολογιστή, το οποίο, μέσα από μια σειρά ερωτήσεων, επιτρέπει σε ευρέως φάσματος επιχειρήσεις να συγκρίνουν την επίδοσή τους με άλλες εταιρίες του τομέα ή της περιοχής τους.

Το Βρετανικό Ίδρυμα Ποιότητας (The British Quality Foundation) παρέχει το ASSESS για τη μέτρηση της επίδοσης οποιασδήποτε επιχείρησης και τη σύγκριση της επίδοσής της σε σχέση με τις υπόλοιπες καθώς και με ένα αναγνωρισμένο πρότυπο αναφοράς, χρησιμοποιώντας το Μοντέλο Επαγγελματικής Αριστείας (Business Excellence Model (BEM)). Το μοντέλο αυτό αναπτύχθηκε το 1991 από ηγετικές ευρωπαϊκές εταιρίες (EFQM) και θεωρείται το πιο περιεκτικό και αξιόπιστο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας.

Το American Productivity & Quality Center International Benchmarking Clearinghouse (APQC)) αριθμεί 488 μέλη, στα οποία παρέχονται βάσεις δεδομένων βέλτιστης πρακτικής, μελέτες περιπτώσεων, πηγές συστημάτων μέτρησης και πηγές συγκριτικής αξιολόγησης. Συγκεκριμένα, διατίθενται καταγραφές on-line της βέλτιστης πρακτικής, οι οποίες δίνουν σε μια επιχείρηση την ευκαιρία να δίνει δικά της δεδομένα που αξιολογούνται για τις επιδόσεις τους, και συγκρινόμενα με δεδομένα των άλλων καταχωρημένων επιχειρήσεων στη βάση δεδομένων. Τα δεδομένα που εισέρχονται από τον συμμετέχοντα οργανισμό καταχωρούνται επίσης στη βάση δεδομένων. Τέτοιες on-line καταγραφές παρέχονται από:

- The Benchmarking Exchange (<http://benchnet.com>)
- The Best Manufacturing Practices (BMP – <http://www.bmpcoe.org>)

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Διατίθεται άφθονο πληροφοριακό υλικό για τη συγκριτική αξιολόγηση και τις βέλτιστες πρακτικές. Ορισμένες σχετικές αναφορές είναι οι ακόλουθες:

### **On-Line Εκθέσεις**

R. I. Davis and R. A. Davis, 'How To Prepare For and Conduct a Benchmark Project', US Department of Defense, 7/15/94, <http://www.dtic.mil/c3i/bprcd/0135.htm>

### **Εκθέσεις**

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

*The 1999 European Benchmarking Study for Technology Companies*, Price WaterHouse Coopers (<http://www.pwcglobal.com/uk/eng/ins-sol/survey-rep/dream.html>)

*Benchmarking the Competitiveness of European Industry*, European Commission Communication, III.A3.PMS, 9-10-1996.

Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD), *Industrial Competitiveness: Benchmarking Business Environments in the Global Economy*, OECD, 1997, United States Department of Veterans Affairs.

*Resource: Access Benchmarking Study*, Final Report, United States Department of Veterans Affairs, Office of Planning and Analysis, 1999.

*Organizing & Managing Benchmarking, Final Report*, The International Benchmarking Clearinghouse of the American Productivity & Quality Center, Houston, TX, 1995.

*Best Practices in Performance Measurement: Benchmarking Study Report*, National Performance Review, Al Gore, Vice President of US, June 1997.

### **Περιοδικά**

*Benchmarking for Quality Management & Technology*, MCB University Press.

### **Βιβλία**

Balm, G.J. (1992), *Benchmarking: A Practitioner's Guide for Becoming and Staying Best of the Best*, Quality and Productivity Management Association, Schaumburg, IL.

Bendell, T., Boulter, L. & Goodstadt, P. (1998), *Benchmarking for Competitive Advantage*, Pitman Publishing, London.

Bendell, T., Boulter, L. and Gatford, K. (1997), *The Benchmarking Workout*, Pitman Publishing, London.

Bogan, C.E. & English, M. J. (1995), *Benchmarking for Best Practices*, McGrawHill, New York.

Bogan, C.E. & English, M.J. (1996), *Benchmarking for Best Practices: Winning through Innovative Adaptation*, McGraw-Hill, New York.

Boxwell, R.J. (1994), *Benchmarking for Competitive Advantage*, McGraw-Hill, New York.

Boyson, S & Corsi, T.M. (1999), *Logistics and the Extended Enterprise: Best Practices for the Manufacturing Professional*, John Wiley & Sons, New York.

Brown, S.A. (1998) *Breakthrough Customer Service: Best Practices of Leaders in Customer Support*, John Wiley & Sons, New York.

Carr, D.K. & Johansson, H.J. (1995), *Best Practices in Reengineering: What Works and What Doesn't Work in the Reengineering Process*, McGraw-Hill, New York.

Goldblatt, J.J. (1997), *Special Events: Best Practices in Modern Event Management*, John Wiley & Sons, New York.

Harrington, J.S. & Harrington, H.J. (1996), *High Performance Benchmarking: Twenty Steps to Success*, McGraw-Hill, New York.

Holzer, M. & Callahan, K. (1977), *Government at Work: Best Practices and Model Programs*, Sage Publications, Thousand Oaks.

International Federation for Information Processing, (1995), *Benchmarking*, Chapman & Hall, New York.

Karlof, B. (1995), *Benchmarking Workbook: How to Apply Benchmarking*, John Wiley & Sons, New York.

Mark, C. (1998), *Managing by Measuring*, AMACOM (The American Management Association).

*The Benchmarking Management Guide* (1993), American Productivity & Quality Center, Productivity Press, Portland, OR.