

ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ • ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

- ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ
- ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ



ΕΚΔΟΣΕΙΣ Γ. ΜΠΕΝΟΥ

ΑΘΗΝΑ 2002



ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΜΠΙΟΥΡΑΝΤΑΣ

MANATZMENT

Α' Έκδοση 2002

σελ.616, τυπογρ.38,50, διαστ.17 x 24

© ΕΚΔΟΣΕΙΣ Γ. ΜΠΕΝΟΥ

ISBN: 960-8249-23-6

ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΔΙΑΘΕΣΗ

ΕΚΔΟΣΕΙΣ Γ. ΜΠΕΝΟΥ

Φερών 5 (Πλ. Βικτωρίας)

Τ.Κ. 104 34 Αθήνα

Τηλ.: 210-82 51 202

Fax: 210-88 15 528

e-mail: sbenos@otenet.gr

Απαγορεύεται η αναδημοσίευση και γενικά η ολική ή μερική ανατύπωση, η μετάφραση, η περιληπτική αναπαραγωγή κατά παράφραση ή διασκευή με οποιοδήποτε τρόπο, ηλεκτρονικό, μηχανικό, φωτοτυπικό ή άλλως πως, του παρόντος έργου, σύμφωνα με το Ν. 2121/93 και λοιπούς εν γένει κανόνες Διεθνούς Δικαίου.

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ (BENCHMARKING)

19.1. Βασική λογική και έννοια του Benchmarking

Το Benchmarking αποτελεί μέθοδο αξιολόγησης των επιδόσεων μιας επιχείρησης και των αιτιών που τις προσδιορίζουν (π.χ. διαδικασίες, συστήματα, μέθοδοι, υλικά κ.λπ.) και ταυτόχρονα μέθοδο συνεχούς μάθησης και βελτίωσης.

Σε συνθήκες ανταγωνισμού, οι επιδόσεις των επιχειρήσεων ως απόλυτα μεγέθη έχουν μικρή σημασία. Αυτό που προσδιορίζει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία τους είναι οι επιδόσεις τους σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές τους. Ασφαλώς, στο παρελθόν, οι επιχειρήσεις συνέκριναν τις εμπορικές (μερίδια αγοράς, τιμές, αναγνωρισιμότητα των προϊόντων κ.λπ.) και τις οικονομικές επιδόσεις (αποδοτικότητα κεφαλαίων, χρηματοοικονομική δομή, ρευστότητα κ.λπ.). Όμως αυτές οι συγκρίσεις, παρότι χρήσιμες, δεν ικανοποιούσαν δύο πολύ σημαντικές ανάγκες της διοίκησης των επιχειρήσεων.

Πρώτον, δεν επέτρεπαν να κατανοηθούν οι αιτίες των διαφορετικών επιδόσεων μεταξύ των επιχειρήσεων (π.χ. γιατί μια επιχείρηση επιτυγχάνει μικρότερο κόστος διανομής των προϊόντων της έναντι των ανταγωνιστών της;) αφού η σύγκριση αφορούσε συνήθως τα αποτελέσματα και όχι τους προσδιοριστικούς παράγοντες αυτών.

Δεύτερον, λόγω του προηγούμενου μειονεκτήματος, οι επιχειρήσεις δεν μπορούσαν να προβλέψουν σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα τις διαφορές των επιδόσεων τους με τους ανταγωνιστές τους.

Αυτές οι διαπιστώσεις οδήγησαν, τις τελευταίες δεκαετίες, τις επιχει-

ρήσεις να αναγνωρίσουν την ανάγκη να αξιολογούν τις επιδόσεις τους σε όλους τους τομείς (όχι μόνο στον εμπορικό και οικονομικό) καθώς και τις αιτίες που τις προσδιορίζουν συγκριτικά με τους ανταγωνιστές τους και πιο συγκεκριμένα με εκείνους τους ανταγωνιστές που έχουν τις υψηλότερες (είναι οι καλύτεροι) επιδόσεις στον κλάδο τους.

ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΧΡΗΣΙΜΟ-ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟ ΤΟ BENCHMARKING

- > Συμβάλλει στην αυτογνωσία η οποία αποτελεί βασική προϋπόθεση βελτίωσης και προόδου
- > Μειώνει την αυταρέσκεια και τον εφησυχασμό
- > Αποτελεί πηγή και μέσο μάθησης
- > Υποστηρίζει το σχεδιασμό στοχευμένων αλλαγών και δημιουργεί «αίσθημα επείγοντος» για αυτές
- > Συμβάλλει στην προσαρμογή στις εξελίξεις του περιβάλλοντος και του επηρεασμού τους
- > Δημιουργεί παρακίνηση και δέσμευση των ανθρώπων της επιχείρησης για συνεχώς υψηλότερες επιδόσεις
- > Συμβάλλει στη διαμόρφωση επιτυχημένων επιχειρησιακών στρατηγικών
- > Ενισχύει το κλίμα και την κουλτούρα καινοτομικότητας, επιχειρηματικότητας και συνεχούς βελτίωσης
- > Αυξάνει την αποδοτικότητα, την ανταγωνιστικότητα και τη συνολική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης

Από αυτή τη σύγκριση οι επιχειρήσεις μπορούν πρώτον, να εξηγήσουν και να προβλέψουν καλύτερα την ανταγωνιστικότητά τους στο μέλλον. Δεύτερον, μπορούν να εντοπίσουν τις αναγκαίες περιοχές που θα πρέπει να βελτιωθούν, ώστε να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικές και γενικότερα αποτελεσματικές.

Εκτός όμως της παραπάνω ανάγκης, το Benchmarking καλύπτει σε σημαντικό βαθμό και την ανάγκη της μάθησης στις επιχειρήσεις χωρίς να «ξανά ανακαλύπτουν τον τροχό» που άλλες επιχειρήσεις ήδη έχουν ανακαλύψει. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν ο,τιδήποτε έχει σχέση με τα προϊόντα, τις λειτουργίες, τις διαδικασίες, τις μεθόδους, την τεχνολογία, τα συστήματα, τις ικανότητες κ.λπ. μαθαίνοντας από άλλες επιχειρήσεις του κλάδου τους ή άλλων κλάδων οι οποίες

«κάνουν τα πράγματα καλύτερα» από αυτές. Αυτή η διαπίστωση συνδέεται με την έννοια των υποδειγματικών πρακτικών (best practices) που εκφράζει το φαινόμενο ότι για κάθε συγκεκριμένο πράγμα υπάρχει ένας άριστος ή καλύτερος τρόπος που μπορεί να γίνει. Από τα όσα προηγήθηκαν, αφενός, γίνεται κατανοητή η αναγκαιότητα της ύπαρξης της έννοιας και της μεθοδολογίας της «συγκριτικής αξιολόγησης» των επιχειρήσεων και αφετέρου γίνονται αντιληπτά τα βασικά στοιχεία του περιεχομένου της έννοιας του Benchmarking. Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, Benchmarking είναι η συνεχής έρευνα, μέτρηση και συγκριτική αξιολόγηση των επιδόσεων, των προϊόντων, των στρατηγικών, των πολιτικών, των λειτουργιών, του κλίματος, της κουλτούρας, των δομών, των διαδικασιών, των συστημάτων, των μεθόδων, των ικανοτήτων και των πρακτικών της επιχείρησης, με αυτές των «τελειότερων ανταγωνιστών» ή με αυτές των επιχειρήσεων που αναγνωρίζονται ως «τέλειες» σε συγκεκριμένο αντικείμενο, με σκοπό τη συνεχή μάθηση και συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας, της ανταγωνιστικότητας, της αποτελεσματικότητας συνολικά.

19.2. *Είδη Benchmarking*

Ασφαλώς το Benchmarking μπορεί να είναι εκτεταμένο, δηλαδή να αφορά το σύνολο των ζητημάτων μιας επιχείρησης ή εστιασμένο σε ένα μόνο ζήτημα (π.χ. διαδικασία προσλήψεων, διαχείριση αποθεμάτων, εκτέλεση παραγγελιών). Για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας του Benchmarking αξίζει να αναφερθούν τα είδη που έχουν καθιερωθεί στη θεωρία και την πράξη.

Πρώτον, με κριτήριο το περιεχόμενό του, το Benchmarking μπορεί να διακριθεί σε στρατηγικό και λειτουργικό.

Στρατηγικό Benchmarking που αφορά τη συγκριτική αξιολόγηση των στρατηγικών της επιχείρησης με αυτές των ανταγωνιστών με σκοπό την προσαρμογή και τη διαμόρφωση περισσότερο επιτυχημένων στρατηγικών. Συγκεκριμένα ζητήματα που αξιολογούνται εδώ είναι οι στρατηγικές μάρκετινγκ των ανταγωνιστών σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, οι στρατηγικές προϊόντων, οι επενδυτικές επιλογές, οι στρατηγικές συνεργασίες, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα - μειονεκτήματα, οι στρατηγικές επιδόσεις.

Λειτουργικό Benchmarking που αφορά τη συγκριτική αξιολόγηση των

λειτουργιών, των διεργασιών, των διαδικασιών, των δομών, των συστημάτων, των μεθόδων, του κλίματος, της κουλτούρας, των δεικτών αποδοτικότητας - παραγωγικότητας κ.λπ.

Δεύτερον, με κριτήρια τα «σημεία αναφοράς» ή «φορείς σύγκρισης», το Benchmarking διακρίνεται σε εξωτερικό και εσωτερικό. Εξωτερικό Benchmarking είναι αυτό κατά το οποίο η συγκριτική αξιολόγηση γίνεται με «φορείς σύγκρισης» που βρίσκονται στο εξωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή ανταγωνιστές ή άλλες επιχειρήσεις με υποδειγματικές πρακτικές.

Αντίθετα, εσωτερικό Benchmarking είναι αυτό που εκφράζει τη συγκριτική αξιολόγηση εσωτερικά στην ίδια επιχείρηση. Δηλαδή, η σύγκριση γίνεται μεταξύ των διάφορων οργανωτικών μονάδων της επιχείρησης όπως εργοστάσια, τμήματα, θυγατρικές σε διαφορετικές χώρες. Το εσωτερικό Benchmarking είναι εξίσου χρήσιμο με το εξωτερικό, ιδιαίτερα στις μεγάλες επιχειρήσεις, αφού συχνά σε ορισμένες οργανωτικές μονάδες αναπτύσσονται υποδειγματικές πρακτικές οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από τις υπόλοιπες (π.χ. στην Pepsico ομάδα στελεχών από εταιρείες της διαφορετικών χωρών έχει την ευθύνη του εσωτερικού Benchmarking ώστε να μεταφέρονται οι υποδειγματικές πρακτικές σε όλες τις χώρες).

19.3. Βασικά ζητήματα του Benchmarking - Στάδια εφαρμογής του

Τα κύρια ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν στο σχεδιασμό και την υλοποίηση του Benchmarking σε διαδοχική σειρά είναι:

- **Προσδιορισμό των στόχων και του περιεχομένου του Benchmarking**, δηλαδή γιατί γίνεται το Benchmarking, ποια αξία θα προσθέσει, τι θέλουμε να επιτύχουμε και για ποια συγκεκριμένα αντικείμενα θα γίνει η συγκριτική αξιολόγηση (π.χ. διαδικασίες εξυπηρέτησης πελατών, λειτουργία παραγωγής, αλυσίδα εφοδιασμού, συστήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων, στρατηγικές). Το Benchmarking ασφαλώς μπορεί να γίνει για το σύνολο της επιχείρησης, για επιμέρους τμήματα αυτής, ή για επιμέρους λειτουργίες, διαδικασίες ή συστήματα.
- **Επιλογή σημείων αναφοράς - σύγκρισης**. Η επιλογή των επιχειρήσεων με τις οποίες θα γίνουν οι συγκρίσεις αποτελεί σημαντικό ζήτημα. Ασφαλώς η επιλογή αυτή εξαρτάται από τους στόχους και το περιε-

χόμενο του Benchmarking που έχει προσδιοριστεί στο προηγούμενο στάδιο. Οι επιχειρήσεις - σημεία σύγκρισης μπορεί να είναι οι επιχειρήσεις - ηγέτες του κλάδου ή / και επιχειρήσεις άλλων κλάδων οι οποίες όμως αναγνωρίζονται για την εφαρμογή συγκεκριμένων υποδειγματικών πρακτικών.

- **Πηγές - συλλογή πληροφοριών.** Ο προσδιορισμός των πηγών πληροφοριών και ο τρόπος απόκτησής τους αποτελεί ιδιαίτερα κρίσιμο ζήτημα. Πολλές φορές επιχειρήσεις - σημεία σύγκρισης δεν είναι διατιθεμένες να συνεργαστούν για τους ευνόητους λόγους. Συνεπώς, πρέπει να εντοπιστούν άλλες πηγές όπως δημοσιευμένα στοιχεία, επαγγελματικά έντυπα, πελάτες, προμηθευτές, διανομείς κ.λπ. Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο ως πηγή πληροφοριών και γενικά στην υποστήριξη της υλοποίησης του Benchmarking μπορούν να παίξουν οι εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων οι οποίες συνήθως διαθέτουν εμπειρίες και πληροφορίες από περισσότερες εταιρείες του ίδιου κλάδου.
- **Ανάλυση των δεδομένων.** Στο σημείο αυτό γίνεται η ανάλυση - μελέτη των πληροφοριών και προσδιορίζονται τα κύρια ζητήματα - συμπεράσματα τα οποία θα πρέπει να ληφθούν υπόψη από τη διοίκηση της εταιρείας και γενικά από όσους τους αφορούν.
- **Σχέδια βελτίωσης.** Μέσω συγκεκριμένης διαδικασίας τα αποτελέσματα - συμπεράσματα της συγκριτικής ανάλυσης - αξιολόγησης του προηγούμενου σταδίου επικοινωνούνται σε όσους αφορούν και με βάση αυτά αναπτύσσονται συγκεκριμένα σχέδια βελτίωσης. Πρόκειται για λήψη αποφάσεων που αφορούν αλλαγές με σκοπό η επιχείρηση να βελτιωθεί σύμφωνα με τις υποδειγματικές πρακτικές.
- **Υλοποίηση σχεδίων βελτίωσης - αξιολόγηση αποτελεσμάτων.** Τα σχέδια βελτίωσης ασφαλώς υλοποιούνται και αξιολογούνται τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν μέσω αυτών.