



BENCHMARKING

Συγκριτική Αξιολόγηση

Τι είναι η Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking)

- ▶ Η λέξη πηγάζει από την ορολογία των τοπογράφων και σημαίνει τη μέτρηση των υψομετρικών διαφορών των λόφων.
- ▶ Στον επιχειρηματικό κόσμο Benchmarking σημαίνει πάλι μέτρηση.
 - ▶ Είναι η συνεχής και συστηματική διαδικασία μέτρησης και σύγκρισης των προϊόντων, υπηρεσιών και πρακτικών μιας επιχείρησης ως προς τις ανταγωνιστικές εταιρίες και τις εταιρίες που αναγνωρίζονται ως ηγέτες στον κλάδο τους.
 - ▶ Οι πρακτικές που ποσοτικοποιούνται για να παρέχουν τους δείκτες μέτρησης (benchmark), αποτελούν τους στόχους, στη βελτίωση των οποίων πρέπει να εστιάσει η επιχείρηση.
 - ▶ Στόχος: η αλλαγή των λειτουργιών μιας εταιρίας με ένα δομημένο τρόπο, ώστε να επιτευχθεί ανώτερη απόδοση.

Που εφαρμόζεται η Συγκριτική Αξιολόγηση

- ▶ Σε όλη την επιχείρηση,
 - ▶ στα προϊόντα,
 - ▶ στις πωλήσεις,
 - ▶ στις γραμμές παραγωγής,
 - ▶ στην εξυπηρέτηση πελατών,
 - ▶ σε συστήματα ποιότητας,
 - ▶ σε εργασίες ρουτίνας κλπ.
- ▶ Η κάθε επιχείρηση αποφασίζει τι πρακτικές ή τομείς θα μετρήσει. Η απόφαση αυτή είναι σε μεγάλο βαθμό θέμα του πόσο καλά γνωρίζεις τη δική σου επιχείρηση.

Κάθε πότε και για πόσο χρόνο εφαρμόζεται η Συγκριτική Αξιολόγηση

- ▶ Το Benchmarking είναι μια λειτουργική διεργασία διαρκούς μάθησης και προσαρμογής που έχει σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη μιας βελτιωμένης επιχείρησης.
- ▶ Για να είναι αποτελεσματικό το Benchmarking πρέπει να είναι μια διαρκής διαδικασία επειδή οι βιομηχανικές πρακτικές αλλάζουν συνεχώς.

Είδη Benchmarking

4 διαφορετικές μορφές

- ▶ **Εσωτερικό Benchmarking:** Εφαρμόζεται μόνο σε πολυεθνικές εταιρίες ή ομίλους εταιριών. Αφορά ανταλλαγή δεδομένων και πληροφοριών μεταξύ μονάδων του ομίλου που έχουν παρόμοιες λειτουργίες. Στοχεύει στην εναρμόνιση.
- ▶ **Ανταγωνιστικό Benchmarking:** Σύγκριση με πρακτικές, τεχνικές και διεργασίες των πιο επιτυχημένων ανταγωνιστών.
- ▶ **Benchmarking λειτουργιών ή δραστηριοτήτων:** Σύγκριση με πρακτικές, τεχνικές και διεργασίες των καλύτερων επιχειρήσεων που λειτουργούν σε παρόμοιο πεδίο δράσης ή έχουν παρόμοιες δραστηριότητες.
- ▶ **Γενικό Benchmarking διεργασιών:** αφορά την αναζήτηση καλύτερων πρακτικών, τεχνικών και διεργασιών που εφαρμόζονται από όλες γενικά τις επιχειρήσεις ανεξάρτητα από την ανομοιότητα των κλάδων (πχ. διαδικασία συμπλήρωσης παραγγελιών).

Επιλογή Benchmarking

- ▶ Το ανταγωνιστικό Benchmarking παρουσιάζει τα εξής μειονεκτήματα:
 - ▶ Περιορίζεται στις καλύτερες πρακτικές των ανταγωνιστών και δεν δίνει τη δυνατότητα να τους ξεπεράσεις.
 - ▶ Είναι δύσκολο να ληφθούν πληροφορίες από ανταγωνιστές.
 - ▶ Οι άνθρωποι είναι πιο δεκτικοί σε πρακτικές που προέρχονται εκτός του τομέα της βιομηχανίας τους.
 - ▶ ίσως αποκαλύψει κατώτερες πρακτικές που δεν αξίζουν σύγκριση.
- ▶ Για να βελτιώσει σημαντικά την απόδοσή της μια εταιρία πρέπει να προσανατολιστεί σε διαφορετικούς κλάδους και σε εταιρίες που αποδεδειγμένα είναι ηγέτες στον κλάδο τους.
- ▶ Το γενικό Benchmarking διεργασιών είναι αυτό που πρέπει να προτιμήσουν οι εταιρίες που στοχεύουν να γίνουν ηγέτες στον κλάδο τους.

Παραδείγματα Benchmarking

- ▶ Η XEROX ξεκίνησε πρώτη το Benchmarking το 1979 με 16 μη-ανταγωνιστικές εταιρίες, οι οποίες μοιράστηκαν τα έξοδα της μελέτης.
- ▶ Μεγάλες αλυσίδες Σουπερμαρκετ (Μαρινόπουλος, Βερόπουλος) έχουν αναγνωριστεί ότι διαθέτουν ανώτερες διαδικασίες διανομών και logistics.
- ▶ Οι Βρετανικοί σιδηρόδρομοι χρησιμοποίησαν την British Airways σαν μέτρο σύγκρισης της λειτουργίας καθαρισμού των τρένων. Σήμερα είναι σε θέση να καθαρίζουν ένα τρένο 12 βαγονιών και 660 θέσεων σε 8 λεπτά.
- ▶ Η Motorola χρησιμοποιεί σαν μέτρο σύγκρισης τις διεργασίες παραγωγής των ανταγωνιστών της καταλήγοντας στη διαπίστωση «Γνωρίζουμε που βρίσκονται όλοι οι άλλοι και ειλικρινά βρισκόμαστε μπροστά από αυτούς».

Βήματα Benchmarking

- ▶ Τι θα συγκρίνεις.
- ▶ Ποιές εταιρίες που θα συμμετάσχουν
- ▶ Έρευνα και συλλογή πληροφοριών (ποσοτικές, οικονομικά στοιχεία και διεργασίες)
- ▶ Ανάλυση Δεδομένων



Business Processes Benchmarking

**Συγκριτική Αξιολόγηση
Επιχειρησιακών Διαδικασιών**

Φάσεις της Συγκριτικής Αξιολόγησης για Επιχειρησιακές Διαδικασίες (ΕΔ)

- Ανάλυση των ΕΔ του Οργανισμού
- Προσδιορισμός των ΕΔ που θα συμμετέχουν στη συγκριτική αξιολόγηση
- Οργάνωση Ομάδας Συγκριτικής Αξιολόγησης
- Συλλογή και Ανάλυση Πληροφορίας καλύτερης απόδοσης
- Υλοποίηση και Έλεγχος

Ανάλυση των ΕΔ του Οργανισμού

- ▶ Η διαδικασία της Συγκριτικής Αξιολόγησης περιλαμβάνει διαμοιρασμό και ανταλλαγή πληροφοριών με αυτούς που θεωρούνται οι καλύτεροι στον τομέα τους. Επομένως χρειάζεται συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών.
- ▶ Η ανάλυση των εσωτερικών ΕΔ ενός οργανισμού
 - ▶ Βοηθά στο να οριστούν οι διαφορές μεταξύ του οργανισμού και των καλύτερων στον τομέα που δραστηριοποιείται ο οργανισμός.
 - ▶ Δημιουργεί τη βάση για τις συζητήσεις που θα γίνουν με τους εταίρους που συμμετέχουν στη συγκριτική αξιολόγηση.
 - ▶ Βοηθά στον εντοπισμό των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση του οργανισμού
 - ▶ Βοηθά στην εξεύρεση λύσεων εντός του οργανισμού, πριν ξεκινήσει η διαδικασία της εξωτερικής Συγκριτικής Αξιολόγησης

Προσδιορισμός των ΕΔ που θα συμμετέχουν στη συγκριτική αξιολόγηση

- ▶ Ανάλυση του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός
- ▶ Κατανόηση του τι είναι αυτό που συνεισφέρει στην αποδοτικότητα του οργανισμού
- ▶ Εξετάζονται ΕΔ που είναι κρίσιμες για τον οργανισμό και ΕΔ που δημιουργούν αξία στον οργανισμό.
- ▶ Προσδιορισμός των διαδικασιών που είναι ουσιώδεις για τον οργανισμό και χρειάζονται βελτίωση

Επιλογή και οργάνωση της ομάδας συγκριτικής αξιολόγησης

- ▶ Ανάγκη για ομάδα με άτομα με κίνητρο, με κατάλληλες δεξιότητες και με ικανότητες να επιφέρουν αλλαγές
- ▶ Η επιλογή γίνεται βάσει των εξής παραγόντων: ηγετικές ικανότητες, δεξιότητες επικοινωνίας, γνώσεις ειδικές με τις διαδικασίες, δεξιότητες διαχείρισης έργων, αξιοπιστία
- ▶ Η συγκριτική αξιολόγηση δεν είναι μια ατομική δραστηριότητα, αλλά γίνεται από μια ομάδα ατόμων που εργάζονται και αλληλεπιδρούν μαζί για να επιφέρουν αλλαγές και να βελτιώσουν την επιχειρηματική απόδοση.
- ▶ Η επιλογή της ομάδας λαμβάνει επίσης τη διαθεσιμότητα και την προθυμία των συμμετεχόντων. Όσο μεγαλύτερος είναι ο ενθουσιασμός και το ενδιαφέρον ενός μέλους της ομάδας, τόσο μεγαλύτερο αντίκτυπο θα έχει αυτό στα άλλα μέλη της ομάδας και τελικά στα συνολικά αποτελέσματα.

Συλλογή και Ανάλυση Πληροφορίας καλύτερης απόδοσης

- ▶ Η εσωτερική ανάλυση θα πρέπει να έχει εντοπίσει τις πληροφοριακές ανάγκες που έχει ο οργανισμός.
- ▶ Σε αυτή τη φάση γίνεται η επιλογή των επιχειρηματικών εταίρων συγκριτικής αξιολόγησης και η συλλογή όλων των απαραίτητων δεδομένων και πληροφοριών μέσω εσωτερικών και εξωτερικών πηγών πληροφοριών, ή μέσω πρωτότυπης έρευνας συγκριτικής αξιολόγησης.
- ▶ Λαμβάνονται υπ όψιν παράγοντες όπως ποσότητα και ακρίβεια των απαιτούμενων πληροφοριών, πώς θα χρησιμοποιηθούν οι πληροφορίες, κόστος και χρονικό όριο απόκτησης των πληροφοριών, πηγές δεδομένων και ευκολία πρόσβασης στα δεδομένα.
- ▶ Τέλος, αναλύονται τα δεδομένα για να εντοπιστούν τυχόν κενά απόδοσης και οι λόγοι για τις διαφορές στην απόδοση. Αυτό βοηθά στον εντοπισμό του τι επηρεάζει τις επιχειρηματικές διαδικασίες και ως εκ τούτου την επιχειρηματική απόδοση που επιτρέπει την εφαρμογή βελτιώσεων.

Υλοποίηση και Έλεγχος

- Αυτή η φάση περιλαμβάνει την εφαρμογή των αποτελεσμάτων της μελέτης συγκριτικής αξιολόγησης.
- Απαιτείται συμμετοχή από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης. Η συμμετοχή τους είναι το κλειδί για την επιτυχία του έργου.
- Οι βελτιώσεις στις διαδικασίες μπορεί να αποτελούνται από μικρές αλλά συχνά διαδοχικές βελτιώσεις στις τρέχουσες διαδικασίες, εξετάζοντας τις διαδικασίες στο σύνολό τους για να αποφασιστεί αν μπορούν να γίνουν καλύτερες ή μπορεί να χρειάζεται να αλλάξει όλος ο τρόπος κατά τον οποίο εκτελείται η επιχειρηματική δραστηριότητα.
- Μετά την έναρξη της φάσης υλοποίησης, εξακολουθεί να υπάρχει ανάγκη παρακολούθησης της προόδου των νέων διαδικασιών και ανάγκη αλλαγών όπου χρειάζεται.

Συμπέρασμα

- ▶ Η συγκριτική αξιολόγηση είναι
 - ▶ Είναι μια συνεχής δραστηριότητα και όχι μια δραστηριότητα που γίνεται μια στο τόσο. Αν γίνεται εφάπαξ σίγουρα θα χαθούν μεγάλες ευκαιρίες και θα υπάρξουν μεγάλες απώλειες.
 - ▶ Είναι μια πλατφόρμα για μάθηση.
 - ▶ Με την κατάλληλη εφαρμογή της, μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να βελτιώσουν την απόδοση τους και να παραμείνουν ανταγωνιστικοί.