

Μελέτες Benchmarking

Το **Benchmarking** ή **Συγκριτική Αξιολόγηση** είναι μία τεχνική που αφορά την αξιολόγηση και τη διαδικασία βελτίωσης των επιδόσεων των επιχειρήσεων ως μέτρο αξιολόγησης της πορείας τους σε σχέση με τις αντίστοιχες ανταγωνιστικές ή καλύτερες επιχειρήσεις, μέσω συνεχούς καθορισμού, κατανόησης και προσαρμογής διακεκριμένων πρακτικών και διαδικασιών, που εντοπίζονται εντός και εκτός των πλαισίων δραστηριότητας ενός οργανισμού (εταιρεία, δημόσιος οργανισμός, Πανεπιστήμιο, ερευνητικός φορέας κτλ.). Έχει ήδη εφαρμοστεί και εξακολουθεί να εφαρμόζεται παγκοσμίως.

Το **Benchmarking** ορίσθηκε ως: *‘μια συνεχής, συστηματική διαδικασία σύγκρισης των επιδόσεων φορέων ή επιχειρήσεων, δράσεων ή διαδικασιών έναντι των "καλύτερων του κόσμου", με σκοπό όχι μόνο να φτάσουν στα ίδια επίπεδα επιδόσεων, αλλά να τα ξεπεράσουν’*. Γ.Δ. ΙΙΙ – 1996

Είναι επομένως η διαδικασία συνεχούς σύγκρισης και μέτρησης σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις οπουδήποτε στον κόσμο, προκειμένου η κάθε επιχείρηση να αντλήσει πληροφορίες για τις φιλοσοφίες, τις πολιτικές, τις πρακτικές και τα μέτρα που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να καταστρώσει σχέδιο δράσης για να βελτιώσει την απόδοσή της.

Η **Βασική ιδέα του Benchmarking** είναι:

1. Η κατανόηση των αδυναμιών της επιχείρησης και αφετέρου η ακριβής - ποσοτική επισήμανση των ορίων βελτίωσής της.
2. Η συνεισφορά στη βελτίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης.

Το Benchmarking ή Συγκριτική Αξιολόγηση των επιχειρηματικών διαδικασιών πραγματοποιείται συνήθως σε συνάρτηση (συγκριτικά) με εταιρείες κορυφαίων επιδόσεων που ανήκουν στον ίδιο κλάδο και βρίσκονται είτε στην ίδια χώρα είτε σε άλλες χώρες ή ανήκουν σε άλλους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας αλλά βρίσκονται στην ίδια χώρα. Η εφαρμογή της τεχνικής της συγκριτικής αξιολόγησης μεταξύ διαφορετικών κλάδων είναι επικτή για το λόγο ότι, ουσιαστικά, πολλές επιχειρηματικές διαδικασίες δεν διαφέρουν κατά πολύ από κλάδο σε κλάδο.

Η **Φιλοσοφία του Benchmarking** βασίζεται στην *τεχνική της* συγκριτικής αξιολόγησης των χαρακτηριστικών, των επιδόσεων, των τεχνολογιών, των διαδικασιών παραγωγής και των προϊόντων μιας επιχείρησης σε σχέση με τα αντίστοιχα μεγέθη των σημαντικότερων επιχειρήσεων του αντίστοιχου κλάδου ή και εκτός του κλάδου που ανήκει η επιχείρηση του εσωτερικού και του εξωτερικού.

Ο **Στόχος του Benchmarking** είναι η διαπίστωση της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης σε σχέση με άλλες του κλάδου της ή και εκτός κλάδου που ανήκει η επιχείρηση του εσωτερικού και του εξωτερικού και η αξιοποίηση των άριστων πρακτικών που εφαρμόζουν ως μέσο βελτίωσης των επιδόσεων της επιχείρησης στους τομείς στους οποίους παρατηρείται υστέρηση. Η συστηματική χρήση της πιο πάνω τεχνικής αποβλέπει στον εντοπισμό, τη μελέτη, την ανάλυση και την προσαρμογή άριστων πρακτικών, μεθόδων & τεχνικών που εφαρμόζουν οι άλλες συγκριτικά ‘καλύτερες’ επιχειρήσεις, καθώς και στην εφαρμογή των βέλτιστων αποτελεσμάτων.

Τα **Αποτελέσματα του Benchmarking** είναι ότι επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εξετάσουν την απόδοση και την αποτελεσματικότητά τους με τρόπο κριτικό, έτσι ώστε να εφαρμόσουν στη συνέχεια πρακτικές που ακολουθούν οι σημαντικότερες εταιρίες του τομέα τους.

Οι συγκρίσεις με πρότυπα είναι εργαλείο διαμόρφωσης στρατηγικής, όχι υποκατάστατο της στρατηγικής. Αναδεικνύεται ως αποτελεσματικό εργαλείο ανάλυσης και προδιαγράφεται συστηματικά με συγκεκριμένους κανόνες και αρχές.

Το BENCHMARKING μπορεί να εφαρμοσθεί σε τρία “επίπεδα”:

Benchmarking Επιχείρησης που είναι πάνω απ' όλα ένα εργαλείο ποιότητας για τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών διοίκησης στις επιχειρήσεις.

Benchmarking Κλάδου αποτελεί μια φυσική επέκταση του *Benchmarking Επιχείρησης* με την έννοια ότι αρκετές όμοιες αρχές μπορούν να εφαρμοσθούν σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, ενώ παρόμοιοι τύποι καλών πρακτικών διοίκησης είναι θεμελιώδεις για την ανταγωνιστικότητα.

Benchmarking Συνθηκών Ανταγωνισμού αναφέρεται σε εκείνους τους παράγοντες - κλειδιά που επηρεάζουν την ελκυστικότητα μιας περιοχής, μιας περιφέρειας, μιας χώρας ή και της Ε.Ε., ως τόπου επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η ελκυστικότητα αυτή με τη σειρά της, επηρεάζει το επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να λειτουργήσουν. Παραδείγματα τέτοιων παραγόντων - κλειδίων είναι οι τηλεπικοινωνίες, οι μεταφορές, οι κανόνες και το κόστος της αγοράς εργασίας, οι υποδομές για τον εκσυγχρονισμό, την έρευνα και την ανάπτυξη, το περιβάλλον κλπ. Το Benchmarking των συνθηκών ανταγωνισμού επιτρέπει να γίνει η ανάλυση ειδικών τομέων του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις και να τις συγκρίνουν με τις καλύτερες υπάρχουσες πρακτικές άλλων γεωγραφικών περιοχών.

Η Μελέτη Benchmarking / Συγκριτικής Αξιολόγησης περιλαμβάνει ενδεικτικά τα εξής:

1. Μεθοδολογία εντοπισμού της επιχείρησης ή περισσότερων επιχειρήσεων (ανταγωνιστών) που θα χρησιμοποιηθούν ως μέτρο σύγκρισης.
2. Καθορισμός των προτύπων αναφοράς / πεδίων εφαρμογής του Benchmarking:
 - Οικονομικών
 - Διοίκησης και του Ανθρώπινου Δυναμικού
 - Προϊόντων και των Αγορών από τις οποίες Προωθούνται
 - Έρευνας και της Ανάπτυξης και της Καινοτομίας
 - Εφαρμογή Διαχειριστικών Συστημάτων
 - Marketing
 - Διαχείρισης Αποθήκης
 - Αλυσίδας Προμηθευτών – Παραγωγής – Πελατών
 - Διαδικασίας Παραγωγής και Εξοικονόμησης Πόρων
3. Καθορισμός των μεθόδων συλλογής δεδομένων / πληροφοριών
4. Καθορισμός των επιπέδων επίδοσης με την βοήθεια κατάλληλων δεικτών
5. Μεθοδολογία Εφαρμογής Benchmarking & Παρουσίαση των Αποτελεσμάτων στην Διοίκηση της Εταιρείας
6. Μεθοδολογία Καθορισμού των Μελλοντικών Επιπέδων Επίδοσης

7. Μεθοδολογία Διάδοσης των αποτελεσμάτων της σύγκρισης αξιολόγησης και αποδοχή τους από τα ανώτατα στελέχη και τους εργαζομένους οι οποίοι θα κληθούν να κάνουν βελτιώσεις
8. Μεθοδολογία Εντοπισμού Αδυναμιών / Προβλημάτων, Επιλογή Λύσης τους, Εφαρμογή συγκεκριμένων διορθωτικών ενεργειών / δράσεων και Διαδικασία Παρακολούθησής τους
9. Αναπροσαρμογή (προσθαφαίρεση εφόσον απαιτείται) των προτύπων αναφοράς / των πεδίων εφαρμογής της τεχνικής συγκριτικής αξιολόγησης (Benchmarking)

