

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΡΗΓΟΠΟΥΛΟΣ
BENCHMARKING ΣΤΙΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ
BENCHMARKING IN THE TELECOMS INDUSTRY

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ - ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 1998

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ BENCHMARKING	5
Ορισμός benchmarking.	5
Γενικά	5
Σκοπός του Benchmarking	11
Τύποι benchmarking.	12
Στρατηγικό και λειτουργικό επίπεδο του benchmarking.....	16
Στάδια διαδικασίας benchmarking	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ BENCHMARKING	19
1. Προσδιορισμός του αντικειμένου του benchmarking	19
2. Προσδιορισμός partners.....	23
3. Συλλογή στοιχείων.....	25
4. Προσδιορισμός της ανταγωνιστικής απόκλισης.....	28
5. Επίδραση της απόκλισης στη μελλοντική απόδοση	33
6. Κοινοποίηση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης	35
7. Καθορισμός λειτουργικών στόχων.....	36
8. Σχεδιασμός υλοποίησης.....	37
9. Υλοποίηση. Έλεγχος αποτελεσμάτων.....	38
10. Αναπροσαρμογή benchmarks.....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. BENCHMARKING ΣΤΙΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ	40
Γενικά	40
Περιπτώσεις εφαρμογής benchmarking από τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις.....	44
Δυνατότητες εφαρμογής benchmarking από τον ΟΤΕ	52
Case Study : Εφαρμογή benchmarking στην Pacific Bell.....	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΤΑ INTRANETS ΣΤΗΝ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΡΙΣΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ	78
Διάχυση της γνώσης και άριστες πρακτικές	79
Περιπτώσεις εφαρμογών (Case studies).....	79
Εφαρμογή στον ΟΤΕ.....	86
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	87
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	89

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η εργασία αυτή διαπραγματεύεται γενικά με το benchmarking και εστιάζεται στο benchmarking στον χώρο των τηλεπικοινωνιών με προτάσεις για την εφαρμογή του από τον ΟΤΕ. Μονολεκτική απόδοση του όρου benchmarking δεν υπάρχει στα Ελληνικά. Ικανοποιητικά αποδίδεται με τον περιφραστικό όρο **συγκριτική αξιολόγηση**. Στην παρούσα εργασία όμως προτιμήθηκε ο αγγλικός όρος τον οποίο προτιμούν στις αναφορές τους οι Έλληνες συγγραφείς.

Το benchmarking παρόλο που έχει ζωή μικρότερη από δύο δεκαετίες, θεωρήθηκε από μια πρόσφατη έρευνα μεταξύ αμερικανών managers, ως μία από τις τρεις μεγαλύτερες προκλήσεις της σύγχρονης επιχείρησης. Σύμφωνα με μία άλλη έρευνα, την οποία έκανε η εταιρία συμβούλων PRTM, ο κλάδος ο οποίος εφαρμόζει περισσότερο το benchmarking είναι αυτός των τηλεπικοινωνιών. Και αυτό δεν είναι τυχαίο. Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών είναι ο κλάδος που γνωρίζει μεγάλη ανάπτυξη, αλλαγές στην τεχνολογία, μετάβαση από το μονοπώλιο στον έντονο ανταγωνισμό, είσοδο νέων παικτών στην αγορά, συμμαχίες και εξαγορές, νέα προϊόντα και υπηρεσίες και τις αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών.

Το περιβάλλον μεταβάλλεται έντονα και με γρήγορους ρυθμούς. Για να επιβιώσει η τηλεπικοινωνιακή επιχείρηση πρέπει να προσαρμόζεται στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Πριν εκατομμύρια χρόνια οι δεινόσαυροι εξαφανίστηκαν από προσώπου της γης επειδή δεν μπόρεσαν να προσαρμοσθούν στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Για την σημερινή επιχείρηση υπάρχουν δύο επιλογές: γρήγορη προσαρμογή ή αργός θάνατος.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας αναπτύσσεται η φιλοσοφία του benchmarking, οι λόγοι που καθιστούν επιτακτική την εφαρμογή του και οι διάφορες μορφές του. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναφέρονται τα στάδια εφαρμογής του benchmarking. Ακολουθείται η μέθοδος του πρώτου διδάξαντος Robert Camp με την οποία συντάσσονται και οι περισσότεροι συγγραφείς. Οι περισσότερες τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις επίσης ακολουθούν τα 10 στάδια εκτός της AT&T που εφαρμόζει μεθοδολογία 12 σταδίων.

Το τρίτο κεφάλαιο εξετάζει το benchmarking στις τηλεπικοινωνίες. Στην αρχή αναφέρονται οι περιοχές δραστηριότητας των τηλεπικοινωνιών στις οποίες έχουν γίνει μελέτες benchmarking από διάφορες τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις. Στην συνέχεια αναφέρονται οι τρόποι υλοποίησης του benchmarking από διάφορες εταιρίες του κλάδου και τέλος οι τρόποι που μπορεί να γίνει μια ανάλογη εφαρμογή από τον ΟΤΕ καθώς και οι τρόποι

υιοθέτησης άριστων πρακτικών που εφαρμόζονται από διάφορες εταιρίες τηλεπικοινωνιακές και μη. Στο τέλος αναλύεται μια πρόσφατη και χαρακτηριστική εφαρμογή από την αμερικανική Pacific Bell. Πρέπει να σημειωθεί ότι οι εταιρίες κρατούν ως επτασφράγιστο μυστικό τον τρόπο εφαρμογής του benchmarking και ιδιαίτερα τον τρόπο συλλογής στοιχείων, τις μετρήσεις που γίνονται, τον τρόπο αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της έρευνας και την υλοποίησή του. Η πληρέστερη περίπτωση που κατέστη δυνατόν να ευρεθεί ήταν αυτή που αφορά την Pacific Bell και επειδή παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρατίθεται εκτενώς.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναφέρονται οι δυνατότητες χρησιμοποίησης των intranets στην ανάπτυξη του benchmarking, της ανταλλαγής γνώσεων και της εφαρμογής άριστων πρακτικών μέσα στην εταιρία. Είναι ένα θέμα που έχει πολύ μεγάλες δυνατότητες τόσο για τον ΟΤΕ όσο και για τις μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις.

Το βασικό συμπέρασμα της εργασίας αυτής, είναι ότι η υιοθέτηση του benchmarking από τον ΟΤΕ πρέπει να θεωρείται απόφαση στρατηγικής σημασίας που θα βελτιώσει σημαντικά την ανταγωνιστικότητά του και θα αυξήσει την αφοσίωση των πελατών του.

Θα ήθελα και από τη θέση αυτή να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή και αντιπρύτανη του Πανεπιστημίου Μακεδονίας κ. Γεώργιο Τσιότρα για την πολύτιμη συμβολή του στην εκπόνηση της εργασίας αυτής.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την γυναίκα μου και τα παιδιά μου χωρίς την βοήθεια και την ανοχή των οποίων δεν θα ήταν δυνατή η προσπάθειά μου αυτή.

Αύγουστος 1998
Βασίλης Ρηγόπουλος

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Καθώς η τελευταία δεκαετία του εικοστού αιώνα ετοιμάζεται να δώσει τη θέση της στην πρώτη δεκαετία του επόμενου, γίνεται όλο και πιο φανερό ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες ευημερούν είναι εκείνες οι οποίες έχουν μάθει να μεταβάλλονται. Να μεταβάλλονται γρήγορα, να μεταβάλλονται αποδοτικά και να μεταβάλλονται προς το καλύτερο. Η αποδοτική μεταβολή ήταν πάντοτε αναγκαία για την επιβίωση της επιχείρησης, αλλά σήμερα η μεταβολή συντελείται με όλο και πιο ταχύτερους ρυθμούς.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια εντυπωσιακά αυξανόμενη εξάπλωση της ανάγκης για επιχειρησιακή μεταβολή. Βρισκόμαστε στην εποχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και έχουμε μάθει τα μυστικά για τη βελτίωση των διαδικασιών καθώς και ότι η αποτελεσματική εφαρμογή της είναι εξίσου σημαντικός παράγοντας για την εξασφάλιση της σε βάθος χρόνου επιβίωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης.

Με το Business Process Reengineering (B.P.R.) εστιάζομαστε περισσότερο σε μια επαναστατική παρά σε μια εξελικτική μεταβολή. Η βασική κατεύθυνση στο B.P.R. είναι να γίνει ένας επανασχεδιασμός των υφιστάμενων διαδικασιών, ξεκινώντας από μηδενική βάση. Αυτό πρέπει να συνδυασθεί με την ανάγκη διασφάλισης ότι η μεταβολή θα είναι αποτελεσματική, ότι η αλλαγή που κάνουμε σήμερα είναι η σωστή, ότι γίνεται σε κατάλληλο χρόνο και ότι μπορεί να αφομοιωθεί κατά τον καλύτερο τρόπο από την επιχείρηση.

Ο πιο σίγουρος όμως τρόπος είναι να εκμεταλλευθούμε την εμπειρία των άλλων και να μάθουμε από αυτήν. Εκείνοι οι οποίοι επιμένουν να πορεύονται μόνοι, αυτοί που δεν διδάσκονται από την πρόοδο των άλλων, είναι καταδικασμένοι να ξαναανακαλύψουν τον τροχό.

Οι μεταβολές σήμερα γίνονται με τέτοια ταχύτητα ώστε είναι αδύνατο σε μια επιχείρηση να ελέγξει αποδοτικά όλες τις αποτελεσματικές λειτουργικές πρακτικές και τις καινοτόμες ιδέες. Μια εταιρία που θέλει να είναι ηγέτης στην αγορά, πρέπει να αναζητά νέες ιδέες για τη συνεχή βελτίωσή της, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι πελάτες σε όλα τα μήκη και πλάτη της γης απευθύνουν στους προμηθευτές τους το ίδιο μήνυμα: «Πιο γρήγορα, πιο φθηνά, πιο καλά». Για να ανταποκριθεί η επιχείρηση στο κάλεσμα των πελατών (και των καιρών) πρέπει να αποφύγει να ανακαλύψει πράγματα που ήδη οι άλλοι κάνουν καλύτερα. Θα έχει χαθεί πολύτιμος χρόνος κατά τον οποίο οι ανταγωνιστές θα κερδίσουν έδαφος.

Το benchmarking είναι η αδιάκοπη αναζήτηση από μια επιχείρηση νέων ιδεών για τις μεθόδους, πρακτικές και διαδικασίες που εφαρμόζει, με σκοπό την υιοθέτησή τους ή την προσαρμογή τους στις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης. Το benchmarking αποτελεί τη βιομηχανική έρευνα ή τη συλλογή

πληροφοριών που δίνουν στον μάνατζερ τη δυνατότητα να συγκρίνει την απόδοση των λειτουργιών της επιχείρησής του με εκείνες άλλων επιχειρήσεων του ίδιου ή και διαφορετικού κλάδου. Καθορίζει ακόμη εκείνες τις πρακτικές με τις οποίες θα επιτευχθεί η ανακατανομή των πόρων της επιχείρησης, η βελτίωση της ποιότητας, τα καλύτερα αποτελέσματα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η υπεροχή.

Το benchmarking γεννήθηκε στην Ιαπωνία. Μερικοί συγγραφείς προσπάθησαν να προσδιορίσουν την ιστορική του εξέλιξη ακόμα και την ημερομηνία γέννησης. Η φιλοσοφία όμως του benchmarking δεν είναι καινούργια.

- Στις αρχές του 19^{ου} αιώνα ο βιομήχανος Francis Lowell, ταξίδευσε από την Αμερική στην Αγγλία για να μελετήσει τεχνικές που χρησιμοποιούσαν οι αλευροβιομηχανίες εκεί και να μεταφέρει την εμπειρία του στην Αμερική.
- Ο Henry Ford δημιούργησε τις γραμμές συναρμολόγησης των αυτοκινήτων ύστερα από μια επίσκεψη σε ένα σφαγείο στο Σικάγο, όπου είδε την μεταφορά των σφαγίων από μία θέση εργασίας σε άλλη πάνω σε σιδηροτροχιά.
- Η Toyota υιοθέτησε το σύστημα just in time αφού πήρε την ιδέα μελετώντας τον τρόπο ανατροφοδότησης των ραφιών στα αμερικανικά σούπερ μάρκετ.

Στη Δύση, όμως τόσο ως όρος όσο και ως πρακτική, έγινε γνωστό τα τελευταία χρόνια και ιδιαίτερα μετά την επιτυχημένη εφαρμογή του από την εταιρία Xerox στις αρχές της δεκαετίας του '80. Οι βασικές του αρχές όμως συναντώνται πολύ παλαιότερα. Πριν 2500 χρόνια ο Κινέζος στρατηγός Sun Tzu γράφει: «Αν γνωρίζεις καλά τον εχθρό σου και γνωρίζεις καλά τον εαυτό σου δεν πρέπει να φοβηθείς την έκβαση εκατό μαχών». Η άλλη βασική αρχή περιγράφεται μονολεκτικά από την ιαπωνική λέξη dantotsu που σημαίνει την ακατάπαυστη προσπάθεια να γίνεις ο άριστος των αρίστων (the best of the best).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ BENCHMARKING

Ορισμός benchmarking.

Benchmarking είναι η συνεχής και συστηματική διαδικασία για συγκριτική αξιολόγηση από μια επιχείρηση των προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών των επιχειρήσεων εκείνων που αναγνωρίζονται ως οι εφαρμόζουσες τις άριστες πρακτικές, με σκοπό την επιχειρησιακή βελτίωση και πρόοδο.

Γενικά

Αναλυτικότερα μπορούμε να πούμε ότι το benchmarking είναι η συνεχής διαδικασία μετρήσεων προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών σε σύγκριση με τα αντίστοιχα των σημαντικότερων ανταγωνιστών ή των πιο φημισμένων ηγετών της αγοράς στους τομείς τους. Είναι ακόμη η αναζήτηση των άριστων πρακτικών (best practices) που οδηγούν σε ανώτερες επιδόσεις. Το benchmarking χρησιμοποιείται σε στρατηγικό επίπεδο για να καθοριστούν τα στάνταρτ των επιδόσεων σε τέσσερις επιχειρησιακές προτεραιότητες :

- ικανοποίηση πελατών
- υποκίνηση και ικανοποίηση εργαζόμενων
- μερίδιο αγοράς
- απόδοση ιδίων κεφαλαίων

και σε λειτουργικό επίπεδο για να γίνουν κατανοητές οι άριστες πρακτικές ή οι διαδικασίες οι οποίες βοηθούν άλλες επιχειρήσεις να έχουν παγκόσμιες επιδόσεις.

Με αυτά τα δεδομένα τίθενται ρεαλιστικοί στόχοι στα επιχειρησιακά σχέδια (business plans), επειδή είναι γνωστό ότι οι στόχοι είναι πραγματοποιήσιμοι και μπορούν να προσδιορισθούν τόσο οι συγκεκριμένες ενέργειες όσο και οι πόροι που απαιτούνται για την βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Ο στόχος δεν είναι μόνο να επιτευχθούν τα υφιστάμενα επίπεδα, αλλά να γίνει υπέρβασή τους και να αποκτήσει έτσι η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η διαδικασία αυτή είναι συνεχής επειδή είναι υψηλό το ποσοστό της μεταβολής στο περιβάλλον των επιχειρήσεων και συνεπώς επανακαθορίζονται συνεχώς οι στόχοι (benchmarks) που έχουν τεθεί.

Το benchmarking είναι ένας δείκτης για το ποια έπρεπε ή θα μπορούσε να είναι η απόδοση των λειτουργιών της επιχείρησης.

Αν και το benchmarking είναι μια συνεχής διαδικασία, ο πιθανότερος χρόνος εισαγωγής είναι όταν η επιχείρηση χάνει μερίδιο αγοράς, όταν η κερδοφορία μειώνεται ή όταν αυξάνεται η δυσαρέσκεια των πελατών. Και αυτό συμβαίνει επειδή, όταν για μια επιχείρηση δεν είναι ορατός ο κίνδυνος, τότε δεν υπάρχει ισχυρό κίνητρο για να βελτιωθούν τα λειτουργικά κόστη, τα κέρδη και η ικανοποίηση των πελατών. Οι εσωτερικές επιδόσεις συνήθως αντικρούονται με το ανταγωνιστικό κέρδος και δίνουν έμφαση στην ικανοποίηση προσωπικών στόχων και φιλοδοξιών. Η ταχεία αύξηση των πωλήσεων δίνει εσφαλμένα συμπεράσματα για τις επιδόσεις των λειτουργιών της επιχείρησης.

Στο benchmarking ο σκοπός του manager είναι να εντοπίσει εκείνες τις εταιρίες, άσχετα αν ανήκουν στον ίδιο ή διαφορετικό κλάδο, οι οποίες πρέπει να εξετασθούν (be benchmarked). Η έρευνα του benchmarking δίνει στον manager τις λεπτομερείς πληροφορίες που χρειάζεται, για τις άριστες λειτουργικές πρακτικές (functional practices) του κλάδου, οι οποίες μεταφερόμενες αυτούσιες ή τροποποιημένες δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το benchmarking ωφελεί μια επιχείρηση με πολλούς τρόπους:

- Δίνει τη δυνατότητα υιοθέτησης των άριστων πρακτικών (best practices)
- Συντελεί στην υποκίνηση για την υιοθέτηση αυτή.
- Συντελεί στη μείωση της αντίστασης για αλλαγή.
- Οι επαφές που κάνουν τα στελέχη της επιχείρησης στα πλαίσια του benchmarking με αντίστοιχα άλλων επιχειρήσεων, προσφέρουν διεύρυνση των επαγγελματικών οριζόντων και ανεκτίμητες εμπειρίες.

Το benchmarking δεν είναι ένας μηχανισμός για προκαθορισμένες περικοπές πόρων. Αν συμβεί αυτό επειδή σε κάποιες διαδικασίες γίνεται σπατάλη πόρων, όταν συγκριθούν με αντίστοιχες των άριστων επιχειρήσεων, αυτό δεν μπορεί να εκληφθεί ως απλή περικοπή. Οι πόροι πρέπει να ανακαταμεμηθούν ώστε να ικανοποιηθούν καλύτερα οι απαιτήσεις του πελάτη. Με την ανασύνταξη αυτή μπορεί να απαιτηθεί αύξηση των πόρων (ανθρώπων και κεφαλαίων) σε επίπεδα που θα προέλθουν από τα δεδομένα του benchmarking.

Το benchmarking δεν είναι πανάκεια. Πρέπει να είναι συνεχής διαδικασία η οποία απαιτεί συνεχή ενημέρωση. Πρέπει να έχει δομημένη μεθοδολογία για να εξασφαλιστεί η επιτυχής ολοκλήρωση των λεπτομερών ερευνών.

Το benchmarking δεν είναι συνταγή που απαιτεί για την επιτυχία υλικά και τρόπο παρασκευής. Είναι διαδικασία ανακάλυψης και εμπειρία μάθησης. Απαιτεί παρατήρηση για το ποιό είναι η άριστη πρακτική και πώς αυτή προβάλλεται στο μέλλον. Έτσι η συλλογή πληροφοριών θα επιτρέψει να τεθούν στόχοι οι οποίοι είναι ρεαλιστικοί.

Βασικά το benchmarking είναι μια διαδικασία στοχοθέτησης.

Ο παραδοσιακός όμως τρόπος στοχοθέτησης είναι η προέκταση των προηγούμενων τάσεων, επιδόσεων και πρακτικών. Αυτή η μέθοδος, στη σημερινή εποχή των ταχύτατων αλλαγών και ανακατατάξεων, βρίσκεται εκτός πραγματικότητας και απέχει από τον τρόπο στοχοθέτησης των ηγετών της αγοράς. Το benchmarking εστιαζόμενο στο εξωτερικό περιβάλλον δίνει σύγχρονους στόχους υπεροχής σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης τόσο στη χάραξη στρατηγικής όσο και σε όλα τα στάδια διαδικασιών κάθε λειτουργίας.

Κάθε λειτουργία μιας επιχείρησης συντίθεται από πολλές μικρότερες διαδικασίες. Καταβάλλεται προσπάθεια να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις του τελικού χρήστη. Αυτό θα επιτευχθεί μόνο αν είναι ικανοποιημένος ο κάθε εσωτερικός πελάτης κάθε διαδικασίας μέχρι τον τελικό που είναι και ο εξωτερικός πελάτης. Με το benchmarking όχι μόνο ανακαλύπτονται οι απαιτήσεις των πελατών αυτών αλλά ακολουθούνται και οι πρακτικές των ηγετών της αγοράς για την ικανοποίησή τους.

Η επιχείρηση συγκρινόμενη με άλλες, του ίδιου ή διαφορετικού κλάδου, εντοπίζει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της αλλά και το πώς αυτές οι επιχειρήσεις επιλύουν τα προβλήματά τους, βελτιώνουν τις πρακτικές τους, βελτιώνουν την ποιότητα, το κόστος, το χρόνο με συνέπεια τον πιο ικανοποιημένο πελάτη. Τότε δημιουργείται η τάση για ενσωμάτωση των πρακτικών αυτών στην επιχείρηση.

Το benchmarking βάζει την επιχείρηση σε πορεία για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς υπάρχει αυξημένη επαγρύπνηση για προϊόντα, κόστη, αγορές, διαδικασίες και νέες ιδέες. Ο συνδυασμός της επανεξέτασης των λειτουργιών της επιχείρησης, του δομημένου benchmarking, της δημιουργικής καινοτομίας και της βούλησης της εταιρίας οδηγούν σε βελτιωμένες στρατηγικές και ικανοποιημένους πελάτες.

Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί μια σημαντική ανάπτυξη του benchmarking το οποίο υιοθετείται από ένα συνεχώς αυξανόμενο αριθμό επιχειρήσεων. Οι λόγοι που οδήγησαν στην ανάπτυξη αυτή είναι:

- Η αυξανόμενη κρίση ανταγωνισμού που οδηγεί στην έκρηξη του benchmarking, δεδομένου ότι με την συμβολή του μετατρέπονται μη παραγωγικές λειτουργίες σε αποδοτικές και κερδοφόρες διότι με το benchmarking, όπως αναφέρθηκε, υιοθετούνται οι άριστες πρακτικές και επιδιώκεται η αδιάκοπη βελτίωση της επιχείρησης.
- Αποτελεί το benchmarking βασικό στοιχείο των κριτηρίων του Malcolm National Quality Award, όπου και μνημονεύεται πάνω από 200 φορές. Άμεσα ή έμμεσα το benchmarking επηρεάζει πάνω από το 50% της συνολικής βαθμολογίας αναγνωρίζοντάς το έτσι ως κρίσιμο εργαλείο ποιότητας.

Το benchmarking είναι ιδιαίτερα σημαντικό στις εξής περιοχές:

- Επιχειρησιακός σχεδιασμός
 - ✧ καθορισμός του οράματος της επιχείρησης
 - ✧ καθορισμός στρατηγικών στόχων (3-5 έτη)

✧ προσδιορισμός των κρίσιμων βραχυχρόνιων ενεργειών για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων

- Ανάπτυξη της πολιτικής της επιχείρησης. Ο καθορισμός στόχων δεν είναι αρκετός. Πρέπει αυτοί να διαχυθούν μέσα στην επιχείρηση ώστε να γίνει απόλυτα κατανοητό το πώς οι δραστηριότητες του ατόμου σχετίζονται με την επίτευξη των κρίσιμων βραχυχρόνιων ενεργειών. Το benchmarking παίζει σημαντικό ρόλο στην εύρεση των άριστων πρακτικών που βοηθούν στην επίτευξη των στόχων.
- Επίλυση προβλημάτων της επιχείρησης. Ένα σημαντικό στοιχείο μιας πρωτοβουλίας Ολικής Ποιότητας είναι η επίλυση των επιχειρησιακών προβλημάτων το συντομότερο δυνατόν. Το benchmarking μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ελάττωση του χρόνου επίλυσης των προβλημάτων.
- Συνεχής βελτίωση. Ένα άλλο στοιχείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η ανάγκη για συνεχή βελτίωση. Το benchmarking είναι χρήσιμο στην επιτάχυνση του σχεδιασμού των διαδικασιών και στο να γίνει αντιληπτό πόση βελτίωση είναι δυνατή.
- Ικανοποίηση πελατών. Η ικανοποίηση των πελατών έχει γίνει, όχι άδικα, ο υπ' αριθμόν ένα στόχος των περισσότερων επιχειρήσεων. Μπορεί να καθιερωθούν ορόσημα (benchmarks) για ορισμένες σημαντικές μετρήσεις της ικανοποίησης των πελατών, όπως :
 - ✧ ποσοστό ικανοποιημένων πελατών
 - ✧ συστάσεις πελατών σε άλλους
 - ✧ ένταση επαναγοράς
 - ✧ συνολική ικανοποίηση
 - ✧ καθορισμός περιοχών και επιπέδων δυσαρέσκειας

Εάν η επιχείρηση κατανοήσει ποιες διαδικασίες είναι πίσω από τις περιοχές δυσαρέσκειας, τότε το benchmarking θα τις περιορίσει σίγουρα.

- Αλλαγή κουλτούρας. Η εφαρμογή του benchmarking για ένα χρονικό διάστημα, έχει σαν συνέπεια τη βαθμιαία επίδραση στην κουλτούρα της επιχείρησης. Καθώς η εστίαση στη βελτίωση στηρίζεται ολοένα και περισσότερο σε εξωτερικά δεδομένα, οι εργαζόμενοι διαπιστώνουν την πρόκληση για αλλαγές στη δομή, την πρακτική ή το σύστημα διοίκησης.

- Συνεχής μάθηση. Όταν όλοι τοποθετούνται κριτικά απέναντι στην παρούσα κατάσταση και αναρωτιούνται για το τι κάνουν, γιατί το κάνουν με το συγκεκριμένο τρόπο και γιατί πρέπει να αλλάξουν καταστάσεις, τότε και μόνον τότε υπάρχει μια επιχείρηση που μαθαίνει, που αναζητά συνέχεια καλύτερες ιδέες πάντα με περιέργεια, πάντα πεινασμένη για καινοτομία. Αυτή είναι η συνεχής μάθηση.

- Βελτίωση των διαδικασιών.

Μια από τις σπουδαιότερες προϋποθέσεις πραγματοποίησης μιας επιτυ-

χημένης μελέτης benchmarking είναι η πλήρης κατανόηση των διαδικασιών για τις οποίες έχει υπευθυνότητα. Εφόσον αυτό συμβαίνει, το benchmarking βοηθά στο να προσδιορισθούν εκείνες οι διαδικασίες που χρειάζονται περισσότερη βελτίωση, εκείνες που απαιτούν αυστηρότερη απλοποίηση και εκείνες που απέχουν από τα benchmarks τους τόσο που χρειάζεται να γίνει reengineering.

- Ανάπτυξη στρατηγικής. Όταν το benchmarking καθοδηγεί τη στρατηγική της εταιρίας δίνει καθημερινά μηνύματα για τις μεταβολές στην αγορά. Με τον τρόπο αυτό η στρατηγική γίνεται ευέλικτη.
- Απαιτήσεις πελατών. Ο τελικός σκοπός του benchmarking είναι η συνεισφορά στον εντοπισμό των απαιτήσεων των πελατών. Είναι σημαντικό για μια επιχείρηση να προσπαθεί να εντοπίσει και στη συνέχεια να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του πελάτη. Ο πελάτης όμως δεν είναι μια στατική έννοια. Συνεχώς μεταβάλλει τις ανάγκες του και αυξάνει τις απαιτήσεις του. Έτσι για την επιβίωση της επιχείρησης πρέπει να γίνει κάτι περισσότερο. Πρέπει να κερδηθεί η αφοσίωση και ο ενθουσιασμός του πελάτη για την εταιρία, τις συνθήκες πώλησης, την ποιότητα, την τελειότητα των υπηρεσιών και όλα αυτά αποτελεσματικά και με υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών.

Στα πρώτα χρόνια ευρείας εφαρμογής του benchmarking η εστίαση αφορούσε τις μετρήσεις ανταπόκρισης των πελατών, τη μείωση του κόστους, τη μείωση του ποσοστού λαθών ή τη βελτίωση του cycle time. Οι εφαρμογές αυτές αναφερόταν στην αντίδραση σε κάποια προβλήματα και στην αποτελεσματική επίλυσή τους μέσω του benchmarking. Συχνά η επίλυση αυτή εισήγαγε καινοτομία στην επιχείρηση.

Τα τελευταία χρόνια όμως εταιρίες αιχμής διαπίστωσαν ότι υπάρχει αποδοτικότερος τρόπος εφαρμογής του benchmarking, η εστίαση και βελτίωση των διαδικασιών της επιχείρησης οι οποίες συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της. Αυτές οι διαδικασίες μπορεί να περιλαμβάνουν π.χ. παραγγελιοληψία, διαχείριση της παραγγελίας, παράδοση προϊόντων, τιμολόγηση και είσπραξη. Δηλαδή επικεντρώνονται οι προσπάθειες στη βελτίωση των διαδικασιών που συμβάλλουν στα αποτελέσματα, τους στόχους και τις προτεραιότητες της επιχείρησης. Αυτή είναι η νέα επαναστατική προοπτική του benchmarking. Οι πρωτοπόρες επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι οι καλύτερες επιδόσεις αποκτώνται μόνο από αλλαγή των διαδικασιών και συγκεκριμένα τη βελτίωση κρίσιμων διαδικασιών με την υιοθέτηση των άριστων πρακτικών.

Οι σύνδεσμοι μεταξύ διαδικασίας και ανθρώπου.

Οι σύνδεσμοι μεταξύ διαδικασίας και ανθρώπου πρέπει να γίνουν πλήρως κατανοητοί. Οι διαδικασίες οδηγούν σε αποτελέσματα. Ωστόσο, οι άνθρωποι που δουλεύουν μέσα στις διαδικασίες δημιουργούν ανθρώπινη

προστιθέμενη αξία στην παραγωγικότητα της διαδικασίας. Αυτοί οι άνθρωποι πρέπει συνεχώς να ενθαρρύνονται να αναζητούν ευκαιρίες βελτίωσης στο δικό τους ιδιαίτερο κομμάτι της διαδικασίας. Αυτό είναι πολύ συνηθισμένο στους Ιάπωνες, οι οποίοι ξέρουν καλά ποιοί είναι οι στόχοι τους, είναι πολύ καλά εκπαιδευμένοι, είναι ενημερωμένοι για τις συνθήκες της αγοράς, αγωνίζονται να πετύχουν τους στόχους τους και ξέρουν ότι τους περιμένουν γενικώς δυσκολότερες μέρες αν δεν τους πετύχουν.

Αυτό είναι πράγματι empowerment. Οι Ιάπωνες ξέρουν ότι εάν δεν επιτευχθεί ο στόχος δεν θα πάρουν πρόσθετη αμοιβή (bonus) επειδή τα αποτελέσματα είναι φτωχά. Ξέρουν ότι πρέπει κάτι να κάνουν εσωτερικώς για να προστατεύσουν την επιχείρηση. Καθώς οι προσδοκίες των πελατών αυξάνουν, οι άνθρωποι της επιχείρησης θεωρούν φυσική συνέπεια τη συνεχή μεταβολή. Όταν επιτευχθεί αυτό το στάδιο, η επιχείρηση είτε πρόκειται για μικρό τμήμα είτε για πολυεθνική εταιρία, γίνεται περισσότερο ευέλικτη.

Το benchmarking είναι το εργαλείο που επιτρέπει να επιτευχθεί αυτό το στάδιο. Είναι εργαλείο εκπαίδευσης, επικοινωνίας, ενθάρρυνσης στη διατύπωση προβληματισμών, πραγματικής αποκέντρωσης και οικοδόμησης εμπιστοσύνης και αφοσίωσης.

Το benchmarking είναι ένα πολλαπλών λειτουργιών εργαλείο που μπορεί να οδηγήσει σε συγκρατημένη πρόοδο ή σε πολύ ταχύτερη πρόοδο, ακόμα και σε ριζική αλλαγή πορείας.

Η Μεταμόρφωση της Xerox

Η πιο γνωστή επιτυχής εφαρμογή του benchmarking είναι αυτή της Xerox Corporation. Τα θεαματικά αποτελέσματα από την εφαρμογή αυτή έκαναν ευρύτατα γνωστό το benchmarking και συνετέλεσαν στη σημερινή μεγάλη εξάπλωσή του.

Η Xerox, που ιδρύθηκε το 1959, ήταν η πρώτη εταιρία κατασκευής φωτοαντιγραφικών μηχανημάτων. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '60 η Xerox γνώρισε γρήγορη ανάπτυξη, πουλούσε ό,τι παρήγαγε και τα έσοδά της έφθασαν σε χρόνο ρεκόρ το 1 δις δολάρια. Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '70 η εταιρία είχε το ROA (return on assets) στο χαμηλό επίπεδο του 20%. Το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα ήταν οι ισχυρές ευρεσιτεχνίες της, η αύξηση της αγοράς και ο μικρός ανταγωνισμός. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον δεν ήταν απαραίτητο για την εταιρία να εστιασθεί στους πελάτες.

Όμως μετά τα μέσα της δεκαετίας του '70 μπήκαν στην αγορά των φωτοαντιγραφικών η IBM, η Kodak και κυρίως αρκετές ιαπωνικές εταιρίες οι οποίες εισήγαγαν τα μικρού όγκου αλλά υψηλής ποιότητας φωτοαντιγραφικά. Οι συνέπειες ήταν τραγικές για την Xerox. Είδε πολύ σύντομα το μερίδιό της στην αγορά να πέφτει κάτω από το 50% ενώ υπήρχαν σοβαρές αμφιβολίες για τη δυνατότητα επιβίωσης της εταιρίας. Υπολογίστηκε ότι μόνο οι χαμένες ώρες εργασίας από την κακή οργάνωση, τα ελαττωματικά προϊόντα και η υπερβολική επιθεώρηση κόστιζαν πάνω από το 20% των εσόδων της εταιρίας που για το 1983 ήταν 2 δις δολάρια. Τα δεδομένα αυτά προβλημάτισαν τη διοίκηση της Xerox και διαπίστωσαν ότι σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους

είχαν 9πλάσιους προμηθευτές, αναλογικά 2πλάσιους εργαζόμενους, 2πλάσιο cycle time, 10πλάσια απορριπτόμενα υλικά, 7πλάσια ελαττωματικά τελικά προϊόντα.

Το 1983 η διοίκηση της εταιρίας αποφάσισε την εισαγωγή και εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, γεγονός που μετέβαλε τις συμπεριφορές και στάσεις σε όλα τα επίπεδα της εταιρίας. Όλες οι δραστηριότητες όπως σχεδιασμός προϊόντος, διανομή και οργάνωση των διαφόρων τμημάτων αναπροσανατολίστηκαν με εστίαση στις απαιτήσεις των πελατών. Το benchmarking έγινε ένα σημαντικό στοιχείο των προσπαθειών ποιότητας της Xerox με στόχευση σε περισσότερες από 200 διαδικασίες, τις οποίες συνέκρινε με αντίστοιχες άλλων εταιριών με σκοπό την εφαρμογή τους από την εταιρία. Έτσι ιδέες για σχεδιασμό παραγωγής ήρθαν από την Cummins Engine Company, ιδέες για βελτίωση του συστήματος διανομής από την L. L. Bean, και οι διαδικασίες τιμολόγησης από την American Express.

Τα αποτελέσματα ήταν περισσότερο από θεαματικά.

Το 1989 η εταιρία κέρδισε το Malcolm Baldrige National Award και παράλληλα :

- Μειώθηκαν τα απορριπτόμενα υλικά στις γραμμές συναρμολόγησης από τα 10.000 στα 300 τεμάχια ανά εκατομμύριο.
- Το 95% των προμηθευμένων τεμαχίων δεν χρειαζόταν επιθεώρηση.
- Οι προμηθευτές μειώθηκαν από 5000 σε λιγότερους από 500.
- Το κόστος των αγοραζόμενων τεμαχίων μειώθηκε κατά 45%.
- Παρά τον πληθωρισμό το κόστος του προϊόντος μειώθηκε κατά 20%.
- Ο χρόνος ανάπτυξης προϊόντος μειώθηκε κατά 60%.
- Η συνολική ποιότητα βελτιώθηκε κατά 93%.

Η Xerox έμαθε ότι η ικανοποίηση του πελάτη συνοδευόμενη από την ικανοποίηση και υποκίνηση των εργαζομένων συνεπάγεται αύξηση του μεριδίου αγοράς και βελτίωση της κερδοφορίας.

Σκοπός του Benchmarking

Ο σκοπός του benchmarking είναι:

- *Ανάλυση των λειτουργιών.* Οι εταιρίες που εφαρμόζουν benchmarking πρέπει να εκτιμούν τις δυνάμεις και αδυναμίες των διαδικασιών τους, να αναλύουν τα κρίσιμα στοιχεία κόστους, να εξετάζουν τα παράπονα των πελατών, να μειώσουν το cycle time, να βρουν τρόπους μείωσης άχρηστων και ελαττωματικών και να αυξήσουν τα κέρδη.
- *Γνώση του ανταγωνισμού και των ηγετών της αγοράς.* Οι εταιρίες που εφαρμόζουν benchmarking πρέπει να εντοπίσουν τους άριστους των άριστων (best of the best).
- *Υιοθέτηση των πρακτικών των best of the best.* Πρέπει να μάθουν οι εταιρίες από τους ηγέτες της αγοράς, να αποκαλύψουν σε ποια κατάσταση βρίσκονται και πού πορεύονται, να μάθουν από αυτούς το ποιές πρακτικές εφαρμόζουν και να ακολουθήσουν τις καλύτερες από αυτές τις πρακτικές.

- *Απόκτηση υπεροχής.* Οι εταιρίες που εφαρμόζουν benchmarking θα αποτελέσουν benchmarks για άλλες εταιρίες.

Τύποι benchmarking.

Υπάρχουν αρκετοί τύποι δραστηριοτήτων benchmarking και ο κάθε τύπος προσδιορίζεται από το στόχο ή το αντικείμενο της δραστηριότητας. Σε όλους όμως τους τύπους αυτούς η βασική διαδικασία του benchmarking παραμένει η ίδια.

α) Εσωτερικό benchmarking

Σε πολλές επιχειρήσεις, κάποιες ειδικές επιχειρησιακές πρακτικές λειτουργούν σε περισσότερες της μιας γεωγραφικές περιοχές της χώρας, σε πολλά τμήματα ή οργανωσιακές μονάδες ή ακόμη και σε διαφορετικές χώρες. Πολλές επιχειρήσεις αρχίζουν τις δραστηριότητές τους στο benchmarking συγκρίνοντας τις ενδοεπιχειρησιακές πρακτικές. Η εταιρία αρχικά φυσικά δεν θεωρεί ότι με τον τρόπο αυτό ανακαλύπτει τις best business practices. Είναι απλώς μια αφετηρία για τον προσδιορισμό των ενδοεπιχειρησιακών best practices. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η διδασκαλία του benchmarking αρχίζει με μαθήματα «κατ' οίκον».

Το εσωτερικό benchmarking θεωρεί ότι υπάρχουν διαφορετικότητες στις διαδικασίες του ίδιου έργου μέσα στην επιχείρηση, ως αποτέλεσμα της γεωγραφικής διαφοράς, της τοπικής επιχειρησιακής παράδοσης ή τη διαφορά νοοτροπίας των managers ή των εργαζομένων. Το εσωτερικό benchmarking υποθέτει ότι κάποιες από τις διαδικασίες που υφίστανται σε ένα τμήμα της επιχείρησης μπορεί να είναι πιο αποδοτικό και πιο αποτελεσματικό από ότι κάποιο άλλο τμήμα. Ο στόχος του εσωτερικού benchmarking είναι να προσδιοριστούν τα εσωτερικά standards επίδοσης μιας επιχείρησης. Συχνά ένα σημαντικό ποσό πληροφορίας μεταφέρεται από ένα τμήμα της επιχείρησης σε ένα άλλο, ως συνέπεια του εσωτερικού benchmarking. Πολλές επιχειρήσεις είναι σε θέση να αποκομίσουν άμεσα οφέλη με τον καθορισμό των ενδοεπιχειρησιακών άριστων πρακτικών και τη μεταφορά αυτών των πληροφοριών σε άλλα τμήματα της επιχείρησης.

Πολλές επιχειρήσεις όπως η DEC, η AT&T και η Du Pont επιμένουν ότι όλες οι προσπάθειες benchmarking ξεκινούν με μια (εξονυχιστική) κατανόηση των εσωτερικών εργασιών πριν επιχειρηθεί οποιοδήποτε τόλμημα με τον έξω κόσμο. Αυτή η εσωτερική γνώση αποτελεί τη βάση για κάθε μεταγενέστερη έρευνα και μέτρηση που θα περιλαμβάνει και εξωτερικούς partners. Αυτό επίσης ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να επικοινωνούν με συναδέλφους τους πέραν των ορίων που θέτουν τα οργανογράμματα. Η δραστηριότητα αυτή δεν είναι συνηθισμένη ιδιαίτερα σε μεγάλες ή διαποικιλμένες επιχειρήσεις. Μερικές φορές, οι προσπάθειες για εσωτερικό benchmarking με δομή και κουλτούρα ισχυρώς επικεντρωμένες, είναι πολύ πιο δύσκολες από ότι το benchmarking

με άλλες εταιρίες. Από την άλλη πλευρά, σε πολλές περιπτώσεις, το benchmarking γεφυρώνει το χάσμα που υπάρχει μεταξύ των διαφόρων τμημάτων μιας επιχείρησης ενθαρρύνοντας την εσωτερική επικοινωνία και την από κοινού επίλυση των επιχειρησιακών προβλημάτων.

Το εσωτερικό benchmarking δεν προορίζεται να υποκαταστήσει τις δραστηριότητες του ανταγωνιστικού ή του γενικού benchmarking. Σε πολλές μεγάλες και διαποικιλμένες επιχειρήσεις, οι προσπάθειες του εσωτερικού benchmarking μπορεί να συνεπάγονται μια μακρά και πολύπλοκη διαδικασία. Μερικοί benchmarkers πιστεύουν ότι επειδή έχουν συλλέξει ποικιλία εσωτερικών πληροφοριών δεν είναι απαραίτητο να αναζητήσουν και εξωτερικές πληροφορίες. Αυτό μπορεί να αποτελεί πρόβλημα ιδιαίτερα αν οι πληροφορίες που συλλέγονται εσωτερικώς αντιπροσωπεύουν μια περιορισμένη εστίαση στο θέμα που μελετάται ή αν υπάρχει ενδοεπιχειρησιακή προκατάληψη, η οποία να εμποδίζει τη διάχυση και τη σωστή αξιολόγηση των πληροφοριών.

β) Ανταγωνιστικό benchmarking

Το ανταγωνιστικό benchmarking περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των προϊόντων, των υπηρεσιών και των διαδικασιών του έργου των άμεσων ανταγωνιστών μιας επιχείρησης. Ο στόχος του ανταγωνιστικού benchmarking είναι, αφού εξευρεθούν οι ειδικές πληροφορίες για τα προϊόντα, διαδικασίες και αποτελέσματα των ανταγωνιστών, να συγκριθούν με τα αντίστοιχα της επιχείρησής μας.

Το ανταγωνιστικό benchmarking είναι χρήσιμο σε μια επιχείρηση για την τοποθέτηση (positioning) των προϊόντων και υπηρεσιών της. Σε πολλές περιπτώσεις οι επιχειρησιακές πρακτικές των ανταγωνιστών μας δεν αντιπροσωπεύουν καλύτερες πρακτικές από τις αντίστοιχες της επιχείρησής μας. Ωστόσο, αυτή η πληροφορία είναι πολύτιμη επειδή οι εφαρμοζόμενες πρακτικές από τους ανταγωνιστές, επηρεάζουν την αντίληψη που έχουν γι αυτούς οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι μέτοχοι, και οι δυνητικοί πελάτες της επιχείρησής μας. Ακόμη επηρεάζουν τους παρατηρητές και μελετητές του κλάδου και όλους αυτούς που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν την επιτυχία της επιχείρησης.

Υπάρχουν ακόμη και άλλα πλεονεκτήματα του ανταγωνιστικού benchmarking. Σε πολλές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις που εξετάζονται χρησιμοποιούν τεχνολογίες και επιχειρησιακές πρακτικές που είναι ίδιες ή έστω παρόμοιες με τις αντίστοιχες της επιχείρησής μας.

Συχνά οι ανταγωνιστές μας έχουν και άλλα κοινά με την επιχείρησή μας, όπως πρόσβαση στα ίδια κανάλια marketing, στρατολόγηση προσωπικού από τις ίδιες δεξαμενές ανθρώπινου δυναμικού ή κοινούς προμηθευτές. Ο προσδιορισμός των όποιων ομοιοτήτων αποτελεί δυνητικό πλεονέκτημα στο benchmarking.

Σε πολλές περιπτώσεις τα μαθήματα που διδάσκονται από τους ανταγωνιστές μπορούν να εφαρμοσθούν στην επιχείρησή μας χωρίς να απαιτείται ιδιαίτερη ερμηνεία. Για παράδειγμα μια ομάδα benchmarking του ΟΤΕ μπορεί να

μελετήσει τη διαδικασία διαχείρισης ενός αιτήματος παροχής ψηφιακής μισθωμένης γραμμής σε οποιονδήποτε τηλεπικοινωνιακό οργανισμό στον κόσμο και αμέσως να αναγνωρίσει ευκαιρίες για αφομοίωση ή βελτίωση, επειδή οι τεχνολογίες και οι διαδικασίες είναι παρόμοιες ανάμεσα σε όλους τους τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς. Ακόμη θα μπορούσε να μελετηθεί από τον ΟΤΕ ο τρόπος είσπραξης των λογαριασμών, η διαχείριση παραπόνων και η δημιουργία καναλιών διανομής από τις εταιρίες κινητής τηλεφωνίας που λειτουργούν στην Ελλάδα και να εξαχθούν χρήσιμα και εφαρμόσιμα συμπεράσματα.

Άλλο πλεονέκτημα του ανταγωνιστικού benchmarking είναι ότι οι ανταγωνιστές μπορεί να κάνουν τις δικές τους μελέτες benchmarking και είναι δυνατόν να επιθυμούν την ανταλλαγή πληροφοριών. Αυτές οι ανταλλαγές πληροφοριών είναι συνηθισμένες σε κάποιους κλάδους, αλλά προφανώς εφαρμόζονται κάποιοι κανόνες που έχουν σχέση με ευαίσθητες πληροφορίες ή γνώσεις που ανήκουν σε κάποια εταιρία.

Σε μερικές περιπτώσεις οι ανταγωνιστές ενώνουν τις δυνάμεις τους, για να συμμετάσχουν σε ένα κοινό benchmarking project, σε περιοχές που δεν υπάρχει ιδιοκτησία. Αυτές οι κοινές προσπάθειες μπορεί να συνεπάγονται έρευνες και εκτός του κοινού κλάδου (industry), αλλά οπωσδήποτε περιλαμβάνουν την κοινοποίηση των πληροφοριών μεταξύ των ανταγωνιστών. Αυτοί οι τύποι των projects συχνά εισάγονται ή υποστηρίζονται από μια ομάδα εταιριών ενός κλάδου, η οποία παρακινεί την κοινοποίηση πληροφοριών για το αμοιβαίο όφελος των μελών που την απαρτίζουν. Ένα παράδειγμα τέτοιας ομάδας είναι το SEMATECH που αποτελείται από 14 αμερικανικές εταιρίες κατασκευής ημιαγωγών μεταξύ των οποίων είναι η DEC, η Hewlett-Packard, η Intel, η IBM, η Motorola και η Texas Instruments. Οι εταιρίες αυτές που συμμετέχουν στο SEMATECH έχουν μοιραστεί ένα τεράστιο ποσό πληροφοριών μεταξύ τους στον τομέα της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ένα άλλο παράδειγμα συνεργασίας στο benchmarking μεταξύ ανταγωνιστών είναι το Telecommunications Benchmarking Consortium αποτελούμενο από 18 τηλεπικοινωνιακές εταιρίες, οι οποίες ανταγωνίζονται η μία την άλλη, όπως η AT&T, η Bell Atlantic, η MCI, η Ameritech, η GTE, η British Telecom, η Bell Canada κ.ά. Αυτή η ομάδα καθιέρωσε έναν ανταγωνιστικό χάρτη ο οποίος καθορίζει τον τρόπο μελέτης benchmarking σε περιοχές κοινού ενδιαφέροντος.

Ο ΟΤΕ έχει περιληφθεί στην ομάδα αυτή στα εξής project, τα οποία βρίσκονται σε αρχικό στάδιο και αφορούν:

- ◆ Αποτελεσματικότητα πληροφοριακών συστημάτων
- ◆ Εξυπηρέτηση πελατών
- ◆ Οργάνωση της τηλεπικοινωνιακής επιχείρησης του αύριο
- ◆ Στρατηγικός σχεδιασμός τηλεπικοινωνιακών επιχειρήσεων
- ◆ Διαχείριση παραπόνων
- ◆ Συναλλαγές μεταξύ μητρικής και θυγατρικών εταιριών

Το σημαντικότερο μειονέκτημα του ανταγωνιστικού benchmarking είναι μερικές φορές η καχυποψία μεταξύ των ανταγωνιστών, η οποία αγγίζει ή και κάποτε υπερβαίνει τα όρια της εχθρότητας. Όταν όμως οι εταιρίες

διαπιστώσουν το μέγεθος του αμοιβαίου οφέλους τότε συνεργάζονται για τον κοινό σκοπό. Μερικές φορές παρουσιάζονται και ηθικά θέματα , τα οποία καλό είναι να προλαμβάνονται και να γίνεται σχετική συμφωνία πριν την έναρξη του project. Το benchmarking στηρίζεται στην εμπιστοσύνη και το σεβασμό. Μια τίμια, επαγγελματική προσέγγιση στο ανταγωνιστικό benchmarking συχνά έχει ως συνέπεια μια τίμια, επαγγελματική ανταπόκριση από έναν ανταγωνιστή.

γ) Λειτουργικό (functional) benchmarking

Το λειτουργικό benchmarking περιλαμβάνει τον προσδιορισμό προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών μιας επιχείρησης, η οποία εκτελεί μερικές ίδιες λειτουργίες με την επιχείρησή μας αλλά ανήκει σε άλλον κλάδο.

Ο στόχος του λειτουργικού benchmarking είναι να εντοπίσει τις άριστες πρακτικές σε οποιαδήποτε επιχείρηση για την οποία υπάρχει η φήμη της τελειότητας στη συγκεκριμένη περιοχή που μελετάται. Η λέξη λειτουργικό χρησιμοποιείται επειδή το benchmarking στο επίπεδο αυτό περιλαμβάνει κυρίως ειδικές επιχειρησιακές δραστηριότητες σε μια δεδομένη λειτουργική περιοχή, όπως είναι η παραγωγή, το marketing, το engineering ή οι ανθρωπίνι πόροι.

Το πιο κλασσικό παράδειγμα λειτουργικού benchmarking είναι η σύγκριση από την Xerox Corporation των πρακτικών της με εκείνες της L.L.Bean. Η L.L.Bean αναγνωρίστηκε σαν ο ηγέτης του κλάδου της στη διαχείριση των παραγγελιών και στις λειτουργίες αποθήκευσης. Η Xerox τότε έκανε επαφή benchmarking με τους ανθρώπους της L.L.Bean και άρχισε τη διαδικασία εκμάθησης του τρόπου διαχείρισης των παραγγελιών και των λειτουργιών αποθήκευσης.

Στην έρευνα του λειτουργικού benchmarking, οι ειδικοί μιας επιχείρησης γενικώς περιορίζουν την έρευνά τους στην περιοχή της λειτουργίας με την οποία ασχολούνται και της οποίας τις φάσεις τις γνωρίζουν καλά.

Η βασική διάκριση αυτού του τύπου benchmarking είναι ότι στοχεύει οποιαδήποτε επιχείρηση σε οποιονδήποτε κλάδο με μόνο στοιχείο την ανάλυση και εξεύρεση των άριστων επιχειρησιακών πρακτικών.

δ) Generic benchmarking

Πολλοί συγγραφείς περιλαμβάνουν τον τύπο αυτό του benchmarking μαζί με τον προηγούμενο του λειτουργικού. Generic benchmarking είναι η σύγκριση μιας διαδικασίας με κάποια άλλης εταιρίας που θεωρείται ότι έχει καινοτόμες διαδικασίες. Η έρευνα επικεντρώνεται αυστηρά στη διαδικασία. Μπορεί η εξεταζόμενη εταιρία να ανήκει σε έναν πολύ διαφορετικό κλάδο. Η προσέγγιση είναι ότι πολλές διαδικασίες έχουν παρόμοιες απαιτήσεις, όπως η λειτουργία billing για μια βιομηχανία ή μια εταιρία υπηρεσιών, ένα νοσοκομείο

ή ένα ξενοδοχείο. Αυτός ο τύπος του benchmarking εστιάζεται περισσότερο σε διαδικασίες εργασιών παρά στις επιχειρησιακές πρακτικές μιας επί μέρους επιχείρησης ή ενός κλάδου.

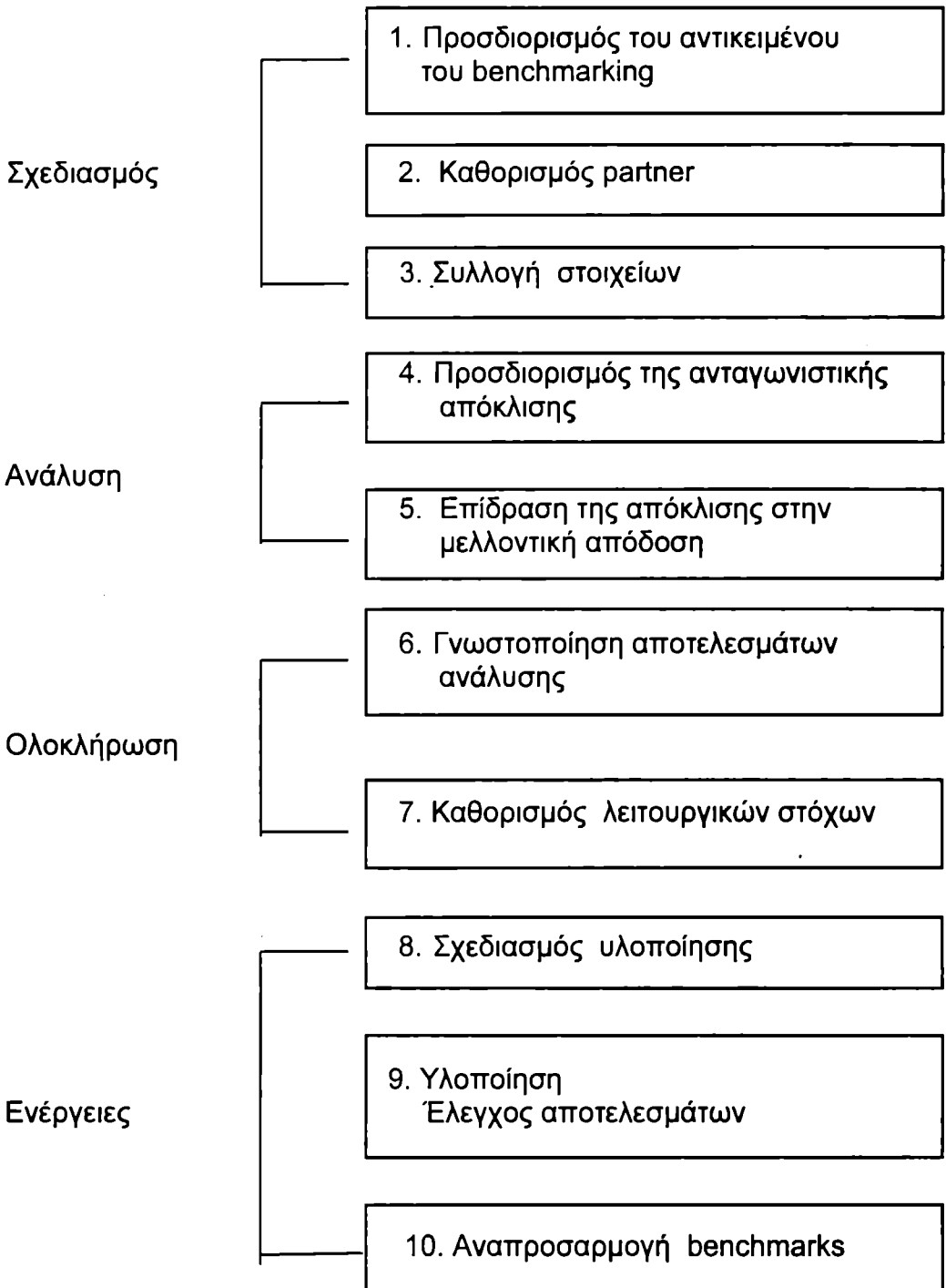
Στρατηγικό και λειτουργικό επίπεδο του benchmarking

Με εστίαση στο στρατηγικό επίπεδο, το benchmarking επικεντρώνεται στις στρατηγικές ανταγωνιστικές δυνάμεις και αδυναμίες. Χρησιμοποιείται για την κατανόηση και ανάπτυξη στρατηγικών ανταγωνισμού για προϊόντα και υπηρεσίες. Ακόμη χρησιμοποιείται για τις στοχοθετήσεις των ποιοτικών χαρακτηριστικών των προϊόντων και των υπηρεσιών, των επιπέδων υποστήριξης και εξυπηρέτησης πελατών, της χρήσης των κεφαλαίων και των οικονομικών δεικτών. Επίσης χρησιμοποιείται το στρατηγικό επίπεδο του benchmarking για την ανάπτυξη των κρίσιμων εκείνων πρακτικών που οδηγούν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εταιρίας.

Στη στρατηγική αυτή εστίαση γίνεται μια πολύπλευρη ανίχνευση των τάσεων που υπάρχουν και των προεκτάσεών τους στο μέλλον. Χαρακτηρίζεται από τις κατευθύνσεις της τεχνολογίας, των τάσεων του κλάδου (industry), τις επιλογές των επενδύσεων και την προσφορά ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Με μια εστίαση στο λειτουργικό επίπεδο το benchmarking χρησιμοποιείται για την κατανόηση των ειδικών απαιτήσεων των πελατών. Επίσης στο να γίνουν κατανοητές οι άριστες πρακτικές για επίτευξη ικανοποίησης των πελατών με τη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών δράσης. Και τέλος στο να καθορισθούν τα απαιτούμενα επίπεδα λειτουργικών επιδόσεων ώστε να προσφέρει η επιχείρηση αυτό που επιθυμούν οι πελάτες. Το λειτουργικά εστιασμένο benchmarking επικεντρώνεται στις διαδικασίες δράσης δια μέσου των οποίων η συνεχής βελτίωση διαχέεται σε όλα τα στάδια της εργασίας με την υιοθέτηση των άριστων πρακτικών.

Στάδια διαδικασίας benchmarking



Παράγοντες επιτυχίας του benchmarking

- Η συμμετοχή και η υποστήριξη της διοίκησης της εταιρίας και παράλληλα η πρόσβαση της ομάδας
- Benchmarking σε όλες τις απαιτούμενες πληροφορίες
- Η πλήρης κατανόηση από τους εργαζόμενους των διαδικασιών με τις οποίες ασχολούνται και πώς αυτές συγκρίνονται με τις άριστες πρακτικές του κλάδου.
- Η προθυμία για αλλαγή του τρόπου εργασίας και η υλοποίηση των αποτελεσμάτων (findings) του benchmarking.
- Η αντίληψη ότι ο ανταγωνισμός συνεχώς αλλάζει και ότι πρέπει να κινηθεί αντίστοιχα η επιχείρηση (shoot ahead of the duck).
- Η εστίαση στις άριστες πρακτικές των καλύτερων του κλάδου ή και άλλων κλάδων και η μέτρηση των επιδόσεών τους.
- Εφαρμογή της διαδικασίας των 10 σταδίων.
- Η δεκτικότητα σε νέες ιδέες και η εξέταση του πώς αυτές μπορεί να εφαρμοσθούν στις υφιστάμενες διαδικασίες.
- Η συνεχής προσπάθεια για benchmarking.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ BENCHMARKING

1. Προσδιορισμός του αντικειμένου του benchmarking

Για τον προσδιορισμό του αντικειμένου του benchmarking προσδιορίζεται το προϊόν της επιχειρησιακής λειτουργίας. Το προϊόν αυτό δεν είναι πάντα φανερό. Όταν πρόκειται για μια εταιρία μεταποίησης τότε υπάρχει ένα φυσικό, ορατό και μετρήσιμο προϊόν που μπορεί να συγκριθεί με άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα. Τι συμβαίνει όμως όταν η επιχείρηση παρέχει υπηρεσίες; Ή όταν μια εσωτερική λειτουργία εξυπηρετεί κάποια άλλη όπως είναι τα logistics, η κοστολόγηση και τιμολόγηση ή η είσπραξη των απαιτήσεων; Οι πελάτες στις λειτουργίες αυτές δεν είναι προφανείς. Το υποκείμενο του benchmarking σε τέτοιες περιπτώσεις είναι οι διαδικασίες και πρακτικές της επιχείρησης, τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που παράγονται ή το επίπεδο της επιθυμητής ικανοποίησης του πελάτη. Με το benchmarking τίθεται ένα standard με το οποίο γίνεται η σύγκριση. Το ξεχωριστό χαρακτηριστικό του benchmark είναι ότι βασίζεται στις άριστες πρακτικές που εντοπίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον. Πρωταρχικής σημασίας σε κάθε περίπτωση είναι πέρα από τον προσδιορισμό του προς μελέτη προϊόντος ή υπηρεσίας και ο εντοπισμός του πελάτη μας.

Ενδεικτικά στόχοι του benchmarking μπορεί να είναι:

- Απαιτήσεις πελάτη
 - ♦ Προϊόντα
 - ♦ Υπηρεσίες
- Προϊόντα μεταποίησης
 - ♦ Αντιγραφή
 - ♦ Επισκευή
- Παρεχόμενες υπηρεσίες
 - ♦ Service
 - ♦ Χρηματοδότηση
- Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας
 - ♦ Επίπεδο ικανοποίησης πελάτη
 - ♦ Παράδοση προϊόντος
 - ♦ Κόστος μονάδας
 - ♦ Αξιοποίηση κεφαλαίων
- Αγοραζόμενα προϊόντα
 - ♦ Εξαρτήματα
 - ♦ Εργαλεία
- Χρησιμοποιούμενες διαδικασίες
 - ♦ Παραγγελιοληψία
 - ♦ Έρευνα πελατών
 - ♦ Επίλυση προβλημάτων πελατών

- ♦ Ανατροφοδότηση αποθήκης
- ♦ Τιμολόγηση
- ♦ Είσπραξη

Είναι προτιμότερο να τίθεται ένα υψηλό επίπεδο αξιολόγησης. Υπάρχουν δύο τρόποι: Ο ένας να ξεκινάς από ένα υψηλό στρατηγικό επίπεδο το οποίο να διαμοιράζεται και να φθάνει στα άτομα, και ο άλλος να αξιολογείς μια λίστα ερωτήσεων που αναφέρονται στα προϊόντα και τις πιθανές περιοχές προβλημάτων. Στην πρώτη περίπτωση ανήκουν το επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη, το ύψος αποθεμάτων, ο αριθμός των ελαττωματικών ή το μοναδιαίο κόστος. Στη δεύτερη περίπτωση πρέπει να απαντηθούν ερωτήσεις όπως:

- Ποια είναι η πιο κρίσιμη επιχειρησιακή επιτυχία;
 - ♦ Η ικανοποίηση του πελάτη;
 - ♦ Ανανέωση αποθεμάτων;
 - ♦ Ο λόγος εξόδων προς έσοδα
- Σε ποια περιοχή προκαλείται η μεγαλύτερη αναστάτωση;
- Ποια είναι η απόδοση αυτής της περιοχής;
- Υπάρχει σοβαρός λόγος ύπαρξης;
- Ποια προϊόντα προμηθεύουμε στους πελάτες;
- Ποιοι παράγοντες είναι υπεύθυνοι για την ικανοποίηση των πελατών;
- Ποια προβλήματα έχουν εντοπισθεί στη λειτουργία της επιχείρησης;
- Πού είναι αισθητές οι πιέσεις του ανταγωνισμού;
- Ποια μέτρηση επίδοσης είναι προσφορότερη;
- Ποια είναι τα σημαντικότερα στοιχεία κόστους;

Οι ερωτήσεις αυτές αποτελούν ένδειξη ανάγκης για benchmarking ή καθορίζουν τα benchmarks.

Ο στόχος είναι όχι μόνο να βεβαιωθούμε ότι η λογική ακολουθία των διαδικασιών υπόκειται στο benchmarking, αλλά ότι το ίδιο συμβαίνει με τις τωρινές ή ενδεχόμενα μελλοντικές εστίες προβλημάτων. Έτσι οι περιοχές βελτίωσης των επιδόσεων, οι μεγάλες επιχειρησιακές προτεραιότητες, τα outputs των διαδικασιών, τα προϊόντα και οι εστίες προβλημάτων είναι περιοχές υποψήφιες για benchmarking.

Όταν στοχεύεται (to be benchmarked) μια διαδικασία και τίθεται ο αντίστοιχος στόχος του benchmarking, τότε είναι χρήσιμο η αρχική διαδικασία να αναλύεται σε επί μέρους διαδικασίες. Στις επί μέρους αυτές διαδικασίες μπαίνουν στόχοι οι οποίοι αποτελούν επιμερισμό αλλά και αναγκαία συνθήκη για την επίτευξη του αρχικού στόχου. Ο επιμερισμός γίνεται σε τέτοια έκταση ώστε να είναι αρκετός για την ποσοτικοποίηση του οφέλους αλλά και ικανός να συνοψίζει την επίδρασή του στα αποτελέσματα της εταιρίας. Έτσι γίνεται προφανές ότι το benchmarking απαιτεί την ανάπτυξη πρόσθετων μετρήσεων, πέραν των συνηθισμένων που εφαρμόζει μια επιχείρηση. Η διαφορά ανάμεσα σε μια μέτρηση και το αντίστοιχο benchmark προσδιορίζει το μέγεθος της απόκλισης (gap), η οποία πρέπει να καλυφθεί για να επιτύχει την πρόοδο η επιχείρηση. Οι μετρήσεις που γίνονται δεν έχουν μόνο οικονομικό προσανατολισμό, αλλά αφορούν και άλλες λειτουργίες όπως αποτελέσματα

ανά ανθρωπόωρα, ή παραγόμενες μονάδες ανά όχημα της επιχείρησης, και των οποίων όταν γίνει κατανοητή η επίδρασή τους στο κόστος μπορεί να εφαρμοσθούν οι κατάλληλες πρακτικές που το επηρεάζουν έμμεσα αλλά σημαντικά.

Κατανόηση και τεκμηρίωση της διαδικασίας

Πριν από οποιαδήποτε έρευνα benchmarking που αναφέρεται σε διαδικασίες μιας λειτουργίας είναι απαραίτητο πρώτα να κατανοηθούν και καταγραφούν οι εσωτερικές διαδικασίες της λειτουργίας. Αυτή η προσπάθεια θα πρέπει να περιλαμβάνει καταγραφή των βημάτων των διαδικασιών και πρακτικών που χρησιμοποιούνται καθώς και καθορισμό των κρίσιμων μετρήσεων.

Υπάρχουν αρκετές τεχνικές αξιολόγησης διαδικασιών οι οποίες μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να τυποποιήσουν αυτή την προσπάθεια. Κύρια χαρακτηριστικά σε κάθε διαδικασία είναι η εισαγωγή δεδομένων (inputs), βήματα εφαρμογής (process steps), αποτέλεσμα (outputs) με συνεχή ανατροφοδότηση (feedback) των αποτελεσμάτων στην εισαγωγή δεδομένων.

Σε κάθε διαδικασία ισχύει η παρακάτω σχηματική παράσταση:



	• Τι εισάγεται	• Αλληλουχία βημάτων • Άριστες πρακτικές σε κάθε βήμα	• Τι παραδίδεται	• Μετρήσεις απόδοσης
Αγορά	Έρευνα πελατών	Διαδικασία επίλυσης προβλημάτων	Ικανοποιημένοι πελάτες	Ποσοστό πελατών που επαναγοράζουν
Παραγωγή	Απαιτήσεις πελατών	Διαδικασία ανάπτυξης προϊόντος	Χαρακτηριστικά προϊόντος	Κόστος κατασκευής προϊόντος
Διανομή	Παραγγελίες	Διαδικασία συλλογής παραγγελιών	Εκπλήρωση παραγγελιών	Ποσοστό ακρίβειας παραγγελιών
Εξυπ/ση	Απαίτηση για υποστήριξη	Διαδικασία βλαβοληψίας	Μείωση χρόνου αποκατάστασης	Ποσοστό αποκατάστασης σε 24 ώρες

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων γρήγορα αποκαλύπτει πού η μέτρηση είναι κατάλληλη και ποιες μονάδες μέτρησης είναι λογικές. Ο καθορισμός της μονάδας μέτρησης που θα χρησιμοποιηθεί μαζί με την κατανόηση των βημάτων της διαδικασίας αποτελούν κρίσιμο σημείο της καταγραφής της διαδικασίας. Οι μονάδες μέτρησης, εκφραζόμενες ως λόγοι είναι κλειδιά της διαδικασίας, τα οποία η έρευνα του benchmarking θέλει να αποκαλύψει για τις άριστες πρακτικές ενός νέου κλάδου επιχειρήσεων. Η γνώση αυτών προκαταβολικά επιτρέπει τη σύνταξη ενός ερωτηματολογίου ή την προετοιμασία μιας επί τόπου επίσκεψης για την επιβεβαίωση της καταγραφής και υιοθέτηση των πρακτικών. Αργότερα θα χρησιμοποιηθεί η γνώση αυτή για να προσδιοριστεί η απόκλιση της απόδοσης.

Οι μετρήσεις που επιλέγονται πρέπει να είναι δείκτες της αποδοτικότητας της διαδικασίας. Συνήθως αναφέρονται στο κόστος μονάδας, το επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη και τις κατάλληλες μετρήσεις απόδοσης του κεφαλαίου. Εάν οι μετρήσεις δεν είναι ξεκάθαρες ή είναι δύσκολη η πραγματοποίησή τους τότε δύο πράγματα είναι δυνατά : Το ένα είναι να γίνει σύγκριση μεταξύ των εταιριών του κλάδου και των εταιριών εκτός κλάδου που εφαρμόζουν τις άριστες πρακτικές. Το άλλο είναι στην περίπτωση κάποιων επιχειρησιακών λειτουργιών για τις οποίες υπάρχει κλίμακα στάνταρτ για τις δραστηριότητές τους, να μπορεί να συγκριθούν οι εντός και οι εκτός κλάδου πρακτικές για τη βελτίωση της κλίμακας αυτής.

Κριτήρια επιλογής

Πρέπει να τεθούν νωρίς τα κριτήρια επιλογής της διαδικασίας που θα μπει στο μικροσκόπιο του benchmarking. Τα κριτήρια αυτά έχουν να κάνουν με τους λόγους ύπαρξης της διαδικασίας και τη σημασία της στη λειτουργία της επιχείρησης.

Λόγοι ύπαρξης είναι η κρισιμότητα της διαδικασίας και οι πρακτικές που συνδέονται με την ικανοποίηση του πελάτη. Πόσο σημαντικό είναι αυτό στην εσωτερική αλυσίδα προμηθευτή - πελάτη ή στην ικανοποίηση των τελικών χρηστών ή των αναγκών των καταναλωτών; Τελικά μια διαδικασία υφίσταται μόνο για το σκοπό αυτό και το εάν στοχευθεί από το benchmarking εξαρτάται από την απάντηση αυτής της ερώτησης. Το benchmarking είναι ο μηχανισμός που εξασφαλίζει ότι οι ανάγκες του καταναλωτή ικανοποιούνται από πρακτικές της επιχείρησης.

Πρόσθετα κριτήρια μπορούν να καθορίσουν πόσο σημαντική είναι η απόφαση για βελτίωση μιας πρακτικής και πώς εφαρμόζεται το benchmarking σ' αυτή την απόφαση. Η στρατηγική και ο σχεδιασμός για μια επιχειρησιακή λειτουργία μπορεί να αποκαλύψουν περιοχές όπου απαιτείται benchmarking επειδή λίγα είναι γνωστά για το πώς ο έξω κόσμος ή ο αντίστοιχος κλάδος αντιμετωπίζει ένα ειδικό θέμα. Επίσης η σημασία του σχεδιασμού και της στρατηγικής είναι ένα σχετικό κριτήριο. Τελικώς, υπάρχει ανάγκη για benchmarking που εκφράζεται με την επίλυση ενός δεδομένου προβλήματος ή διαδικασίας.

2. Προσδιορισμός partners

Η επιλογή των benchmarking partners είναι μαζί με την επιλογή της διαδικασίας που θα μελετηθεί οι κρίσιμες αποφάσεις της μελέτης του benchmarking. Συνήθως μια επιχείρηση ξέρει το what to benchmark πιο καλά από ότι το whom to benchmark. Το πρώτο βασίζεται σε ένα από τα δύο: α) ύπαρξη πληροφοριών που καθοδηγούνται από εσωτερικές προτεραιότητες όπως η βελτίωση μιας διαδικασίας, η συμπίεση του κόστους ή η μείωση του cycle time β) πιέσεις προερχόμενες από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όπως είναι οι πελάτες ή οι ανταγωνιστές. Αντίθετα το whom to benchmark βασίζεται κυρίως σε εξωτερικές πληροφορίες και απαιτεί προσεκτική αναζήτηση και μεθοδολογία.

Η μεθοδολογία αυτή περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

1. Δημιουργία μιας λίστας υποψηφίων εταιριών αξιοποιώντας τις άμεσες πληροφορίες και ενδεχόμενη προηγούμενη έρευνα.
2. Μείωση των εταιριών της λίστας μέσα από μια δεύτερη έρευνα που εστιάζεται στην εταιρία και τη λειτουργία της.
3. Προετοιμασία της επαφής με την επιλεγείσα επιχείρηση και επίσκεψη σ' αυτήν.

Ο σκοπός αυτής της προσέγγισης είναι να προσδιορισθούν άλλες επιχειρήσεις οι οποίες θα μπορούσαν να γίνουν benchmarking partners επειδή εφαρμόζουν ανώτερες διαδικασίες και άριστες πρακτικές.

Πού μπορούν να βρεθούν οι εξέχουσες εταιρίες;

Η εύρεση κατάλληλων benchmarking partners περιλαμβάνει συστηματική αναζήτηση ποικίλων πηγών πληροφοριών, όπως γραπτά κείμενα, προσωπικές εμπειρίες των ανθρώπων της επιχείρησής μας και αναφορές των μέσων μαζικής ενημέρωσης. Το κόστος κυμαίνεται από το μηδέν, όταν πρόκειται για τις εμπειρίες των συνεργατών μας ή κάποιες στατιστικές, μέχρι πολύ ακριβές μεθόδους όταν γίνεται προσφυγή σε εξειδικευμένους συμβούλους. Οι πιο γνωστές πηγές πληροφοριών είναι:

- Επιμελητήρια και Επαγγελματικές ενώσεις. Συνήθως έχουν πολύ καλές και αξιόπιστες πληροφορίες για τα μέλη τους στις οποίες έχει εύκολη πρόσβαση κάθε ενδιαφερόμενος.
- Βάσεις δεδομένων των άριστων πρακτικών. Με την ανάπτυξη της πληροφορικής έχουν δημιουργηθεί πολύτιμες όσο και τεράστιες δεξαμενές γνώσης που καλύπτουν απίστευτα ευρύ πεδίο. Με την εξάπλωση του benchmarking έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια τέτοιες βάσεις δεδομένων κυρίως στις Ηνωμένες Πολιτείες αλλά και την Αγγλία. Οι βάσεις αυτές είναι κατάλληλες για την εξεύρεση σημείων σύγκρισης των διαφόρων εταιριών και βοηθούν έτσι στον προσδιορισμό των benchmarking partners. Στις βάσεις αυτές έχουν συγκεντρωθεί πληροφορίες για ένα μεγάλο αριθμό επιτυχημένων εταιριών. Οι πληροφορίες αναφέρονται κυρίως στην παραγωγικότητα, σε μετρήσεις ποιότητας αλλά και σε λειτουργικές

διαδικασίες. Η πείρα δείχνει ότι οι βάσεις δεδομένων αυτές αντιμετωπίζουν προβλήματα στη διαρκή ενημέρωσή τους.

- Ειδικοί οργανισμοί. Τα τελευταία χρόνια έχουν δημιουργηθεί ειδικοί οργανισμοί benchmarking, σε διάφορους κλάδους, που αποτελούν σημεία επαφής εταιριών που επιθυμούν να βελτιώσουν τις διαδικασίες ή την αποδοτικότητά τους και αναζητούν partners. Σε κάθε διαδικασία συμμετέχουν συνήθως πάνω από 10 benchmarking partners υπό την καθοδήγηση του οργανισμού και ανταλλάσσονται πληροφορίες σε συγκεκριμένα θέματα που τίθενται για τη συγκεκριμένη διαδικασία από τον οργανισμό αυτόν. Ο οργανισμός με τα έμπειρα στελέχη του βοηθά στην υιοθέτηση των καλύτερων πρακτικών στις συμμετέχουσες εταιρίες. Η αμοιβή του από κάθε εταιρία και διαδικασία κυμαίνεται από \$12.000 έως \$50.000.

Στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών υπάρχουν αρκετοί παρόμοιοι οργανισμοί με σπουδαιότερους τους: TBIG (Telecommunications Benchmarking Interest Group), The Benchmarking Exchange, The Benchmarking Network, Cable Communications Benchmarking Consortium (CCBC), Call Center Benchmarking Network (CCBN), Customer Satisfaction Measurement Association (CSMA) Human Resources Benchmarking Association (HRBA) και Wireless Industry Benchmarking Consortium (WIBC).

- Ενδοεπιχειρησιακές πηγές. Ίσως η πιο σημαντική πηγή πληροφοριών να βρίσκεται μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Στελέχη στην ανάπτυξη προϊόντων ή τις πωλήσεις είναι συνήθως πολύ καλά πληροφορημένα για όλες τις εταιρίες του κλάδου και σε ποια σημεία υπερέχει η κάθε εταιρία. Πολλές φορές γνωρίζουν πρόσωπα, πράγματα αλλά και λεπτομέρειες από τα αντίστοιχα τμήματα των ανταγωνιστών. Η γνώση αυτή αποτελεί σπουδαίο κεφάλαιο της επιχείρησης και πρέπει να αξιοποιηθεί. Επί πλέον σημαντικές πληροφορίες μπορεί να αντληθούν από:

- ◆ Ισολογισμός
- ◆ Ετήσιες εκθέσεις
- ◆ Διοικητικά συμβούλια
- ◆ Εμπορικούς ακολούθους
- ◆ Συνέδρια
- ◆ Συμβούλους επιχειρήσεων
- ◆ Πελάτες
- ◆ Συμβούλους εξαγωγών
- ◆ Περιοδικά
- ◆ Τμήματα ανάλυσης αγοράς
- ◆ Τμήμα Marketing
- ◆ Καταλόγους προϊόντων
- ◆ Τμήμα Προμηθειών
- ◆ Προμηθευτές
- ◆ Κλαδικές και γενικές εκθέσεις

Πολλές φορές για την επιλογή του partner πρέπει να γίνει συμβιβασμός και να μην επιλεγεί η εταιρία που από πρώτη άποψη φαίνεται να είναι η καλύτερη επειδή

- ◆ Είναι σε μεγάλη απόσταση ή σε άλλη χώρα ή σε άλλη ήπειρο.
- ◆ Δεν θέλει να μοιρασθεί τις εμπειρίες της με άλλες εταιρίες.

Η επαφή μεταξύ των benchmarking partners

Από πολλούς συγγραφείς αναφέρεται ότι ένα πρώτο εμπόδιο για την αποκατάσταση επαφής με τους benchmarking partners είναι η διστακτικότητα των στελεχών. Η διστακτικότητα αυτή είναι φυσική και αναμενόμενη. Και είναι μεγαλύτερη όταν απευθύνεται σε μια εταιρία που χαρακτηρίζεται ηγέτης της αγοράς. Όταν όμως ξεπεραστεί η διστακτικότητα στη θέση της έρχεται η ικανοποίηση της ανακάλυψης και η αμοιβαία περιέργεια.

Τα πρώτα βήματα είναι :

1. Τηλεφωνικώς ή με σύντομη επιστολή να αναφέρεται η επιθυμία για μια προκαταρκτική συνάντηση για το συγκεκριμένο θέμα.
2. Η προκαταρκτική συνάντηση έχει δύο σκοπούς:
 - α. Να δοθούν εξηγήσεις για το project.
 - β. Να δοθούν οι πληροφορίες στο άλλο μέρος ώστε να αποφασίσει αν συμφωνεί.

3. Συλλογή στοιχείων

Το στάδιο αυτό της συλλογής πληροφοριών αποτελεί και την ουσία του benchmarking. Ο στόχος στο στάδιο αυτό είναι διπλός : Πρώτα να περιγραφεί το είδος των στοιχείων και οι πηγές πληροφοριών και δεύτερον να βρεθεί η πρόσβαση σ' αυτά για τους σκοπούς του benchmarking.

Πρέπει να δοθεί προσοχή στον τρόπο συλλογής δεδομένων και να καθορισθεί ποιες πηγές δεδομένων είναι οι πιο χρήσιμες. Επομένως η πρώτη προσέγγιση είναι η μετακίνηση από τα απλά στα δύσκολα. Αυτό γενικώς σημαίνει τη μετακίνηση από τις πηγές που προσφέρονται αδαπάνως (πχ. ηλεκτρονικές ή δημόσιες βάσεις δεδομένων) σε εκείνες που απαιτούν δαπάνη πόρων και χρόνου. Η δεύτερη κατηγορία πηγών πληροφοριών είναι εξωτερικές πηγές όπως ειδικοί με εξειδικευμένες γνώσεις σε προϊόντα και υπηρεσίες ή πολύ συχνά είναι κάποιος από τους προμηθευτές του benchmarking partner. Τέλος η τρίτη κατηγορία είναι η πιο δύσκολη. Περιλαμβάνει πρωτογενή έρευνα η οποία απαιτεί ειδικό σχεδιασμό, ανάπτυξη, εκτέλεση και ανάλυση. Ο τρόπος αυτός απαιτεί χρόνο και δαπάνες.

Η ομάδα του benchmarking πρέπει να κατατάξει τις δυνητικές πηγές σε μια από τις τρεις αυτές κατηγορίες και να συνεκτιμήσει τα θετικά και αρνητικά σημεία σε κάθε περίπτωση.

Η έρευνα εσωτερικών πηγών: περιλαμβάνει την αναζήτηση στοιχείων από τους προϊσταμένους εργαζόμενους στην αντίστοιχη διαδικασία της επιχείρησής μας ή την προσφυγή στα ιστορικά αρχεία της επιχείρησης. Σε πολλές εταιρίες τα τελευταία χρόνια γίνεται ένα σεμινάριο ανά εξάμηνο για να διατηρούνται ενήμεροι όλοι οι ενδιαφερόμενοι για τους τρόπους που εφαρμόζει το benchmarking η εταιρία και ποια θέματα καλύπτει. Επίσης αναλύονται case studies επιτυχημένης εφαρμογής benchmarking. Συχνά καλούνται εξωτερικοί ομιλητές για τη μεταφορά των εμπειριών τους.

Η αναζήτηση συνεχίζεται σε βιβλιοθήκες, εξειδικευμένα περιοδικά, συμβούλους επιχειρήσεων, ειδικούς αναλυτές ή ερευνητικά Benchmarking

Clearinghouses. Τα τελευταία, τα οποία άρχισαν να εμφανίζονται μόλις από το 1992 στις ΗΠΑ, δεν έχουν μόνο πολύτιμες βάσεις δεδομένων με παραδείγματα άριστων πρακτικών και καταγραφή των μεγεθών και διαδικασιών των επιτυχημένων επιχειρήσεων αλλά αποτελούν κέντρα benchmarking που καθοδηγούν για ένα αποτελεσματικό benchmarking τους αρχαίους αλλά και πεπειραμένους, τις μικρές αλλά και μεγάλες επιχειρήσεις. Τα σπουδαιότερα από αυτά είναι το Saratoga Institute, το Strategic Planning Institute, η Frost & Sullivan, η Arthur Andersen, η Eurodata και το Benchmarking Exchange. Τα κέντρα αυτά συμβάλλουν στην εξεύρεση του κατάλληλου benchmarking partner, τον καθορισμό των διαδικασιών και πρακτικών που θα εξετασθούν, την παροχή των απαραίτητων πληροφοριών, την πραγματοποίηση των σχετικών επαφών και την εξαγωγή των συμπερασμάτων.

Πρωτογενής έρευνα.

Η πρωτογενής έρευνα εφαρμόζεται όταν δεν υφίστανται δημοσιευμένες εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές. Το μεγάλο μειονέκτημα της πρωτογενούς έρευνας είναι το μεγάλο κόστος της. Τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν σταδιακά είναι ερωτηματολόγια, οι επί τόπου επισκέψεις και μετά πιο προχωρημένες τακτικές όπως οι κοινές συναντήσεις διαφόρων benchmarking partners.

Ερωτηματολόγια

Στα ερωτηματολόγια χρησιμοποιούνται τεσσάρων ειδών ερωτήσεις :

α. Ανοικτές ερωτήσεις: π.χ. ποιοί λόγοι σας οδήγησαν στην επιλογή του συγκεκριμένου πληροφοριακού συστήματος παραγγελιών.

β. Πολλαπλών επιλογών: π.χ. Γιατί προτιμήσατε τον συγκεκριμένο προμηθευτή;

- φήμη
- Κόστος
- Υποστήριξη

γ. Αναγκαστική επιλογή: π.χ. θα αγοράζατε ξανά από τον ίδιο προμηθευτή;ΝαιΌχι

δ. Διαβάθμιση: π.χ. Πόσο σημαντική θεωρείται για τον προμηθευτή την υποστήριξη μετά την πώληση;

..... Πολύ σημαντική
..... Σημαντική

..... Κάπως σημαντική
..... Καθόλου σημαντική

Επί τόπου επισκέψεις

Η πιο ενδιαφέρουσα και αξιόπιστη μέθοδος του benchmarking είναι η επί τόπου επίσκεψη όπου γίνεται άμεση ανταλλαγή στοιχείων και πληροφοριών. Συνήθως συνδυάζεται με παρακολούθηση της λειτουργίας της επιχείρησης όπου μπορεί κάποιος να παρατηρήσει τις μεθόδους, πρακτικές

και διαδικασίες που χρησιμοποιούνται. Επίσης δίνεται η ευκαιρία να συζητηθούν τα θετικά και αρνητικά της διαδικασίας και να υπάρξει άμεση ανάδραση για την ορθολογικότητα της υλοποίησης και τα αναμενόμενα οφέλη.

Ωστόσο πρέπει να προηγηθεί προσεκτικός σχεδιασμός και προετοιμασία ώστε να είναι αποδοτική η επίσκεψη και αποδοτικός ο χρόνος που θα διακοπεί η διαδικασία για να αποδεχθεί την επίσκεψη.

Υποτίθεται ότι τα ενδιαφέροντα των benchmarking partners είναι γνωστά από προηγούμενη έρευνα. Έτσι γίνεται προετοιμασία για την επίσκεψη που περιλαμβάνει το ποιοι θα συμμετάσχουν, το τι συγκεκριμένα θα εξετάσουν, τι επαφές θα έχουν και πώς θα συζητηθούν τα συμπεράσματα από κοινού.

Η Βάση για την κοινοποίηση των πληροφοριών

Πριν από οποιαδήποτε επαφή benchmarking πρέπει να αποφασισθεί ποιες πληροφορίες θα δοθούν στον partner: Βεβαίως δεν υπάρχει κανένα θέμα κοινοποίησης πληροφοριών που θεωρεί η επιχείρηση ως απόρρητες. Συνήθως υπάρχει επιθυμία κοινοποίησης πληροφοριών η οποία βασίζεται στην αμοιβαία επιθυμία να αποκαλύψουν και να κατανοήσουν τις best practices του κλάδου. Τα οφέλη της κοινοποίησης αυτής υπερτερούν κατά πολύ οποιασδήποτε διστακτικότητας ή απροθυμίας.

Τα ειδικά στοιχεία που θα συζητηθούν θα είναι γνωστά από το ερωτηματολόγιο που προηγήθηκε. Είναι προτιμότερο τα στοιχεία που ανταλλάσσονται να είναι από τη μορφή ποσοστού ή λόγων (ratios). Τέτοια στοιχεία συχνά είναι το μοναδιαίο κόστος, τα ποσοστά παραγωγικότητας, η αναπλήρωση αποθεμάτων, των οποίων η παρουσίαση δεν αποκαλύπτει το ύψος των απόλυτων μεγεθών, για τα οποία είναι πολύ πιθανόν να μην είναι επιθυμητή η αποκάλυψή τους. Επίσης με τη χρήση λόγων (ratios) και ποσοστών ποσοτικοποιείται το αποτέλεσμα της πρακτικής ή της μεθόδου και καταγράφονται οι ποσοστιαίες μεταβολές, οι οφειλόμενες σε συγκεκριμένες αλλαγές των εσωτερικών λειτουργιών.

Υπάρχουν κάποιες περιοχές οι οποίες δεν προσφέρονται για έρευνα benchmarking. Τέτοιες είναι αυτές που αφορούν τις τιμές ή τις ενέργειες διείσδυσης στην αγορά και πρέπει να αποφεύγονται.

Υπερπήδηση εμποδίων για το μίρασμα των πληροφοριών

Υπάρχουν πολλά εμπόδια για τη διάχυση των πληροφοριών. Οι επιχειρήσεις πιστεύουν ότι δεν είναι απαραίτητο να συγκρίνονται με στάνταρτ τελειότητας. Πιστεύουν ακόμη ότι δεν πρέπει να δίνουν προσοχή έξω από τις εταιρίες τους και πολύ περισσότερο έξω από τον κλάδο τους. Αυτό συμβαίνει επειδή νομίζουν ότι είναι άριστοι και ότι δεν έχουν να μάθουν τίποτα από τους άλλους. Αυτά όμως αποτελούν εμπόδια τα οποία πρέπει να υπερνικηθούν εάν είναι επιθυμητή η συμμετοχή στις πληροφορίες των άριστων πρακτικών μέσω του benchmarking.

Θετική επίδραση στην άρση των εμποδίων αυτών είχε στις Ην. Πολιτείες η καθιέρωση των κριτηρίων του Malcolm Baldrige National Quality Award, με τα οποία το benchmarking αναγνωρίζεται ως σημαντικός μοχλός ποιότητας. Μαθαίνουν οι επιχειρήσεις ότι η αυτοαξιολόγηση με βάση τα κριτήρια του βραβείου αποτελεί αμερόληπτο τρόπο να καθορίσουν τη θέση τους έναντι άλλων επιχειρήσεων και έναντι του δικού τους προγράμματος βελτίωσης της ποιότητας. Αυτό συμβαίνει επειδή το benchmarking προσδιορίζει τα στάνταρτ για σύγκριση, τα benchmarks. Με την καθιέρωση και του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας και την επέκταση της κουλτούρας της ολικής ποιότητας επεκτάθηκε η χρήση του benchmarking στην Ευρώπη με ξεπέραςμα των εμποδίων για τη διάχυση των πληροφοριών.

Η επαφή του benchmarking απαιτεί επιχειρήσεις που να συνεισφέρει η μία στην άλλη. Απαιτεί επίσης επικέντρωση στις διαδικασίες και πολύ περισσότερο προσοχή στις άριστες πρακτικές (best practices). Η ανάδραση λαμβάνεται από την επιδίωξη των βραβείων ποιότητας, ενώ η επιτυχία ή αποτυχία τους βασίζεται ουσιαστικά στο benchmarking.

4. Προσδιορισμός της ανταγωνιστικής απόκλισης

Στο σημείο αυτό της διαδικασίας του benchmarking έχουν ήδη προσδιορισθεί τα αποτελέσματα και η προέλευση των άριστων πρακτικών, έχουν συλλεγεί τα στοιχεία και έχουν γίνει οι όποιες επαφές. Το επόμενο βήμα είναι να γίνει ανάλυση των στοιχείων και να συγκριθούν με τα δεδομένα των εσωτερικών λειτουργιών.

Από τη σύγκριση αυτή προκύπτει μία θετική ή αρνητική ανταγωνιστική απόκλιση, που είναι η διαφορά της επίδοσης (performance) μιας επιχείρησης και της αντίστοιχης επίδοσης της άριστης επιχείρησης του κλάδου. Η διαφορά αυτή μας απασχολεί εφόσον είναι αρνητική, επειδή αφενός δείχνει επίδοση σε όχι ικανοποιητικά επίπεδα και αφετέρου επειδή αποτελεί τη βάση για βελτίωση.

Τύποι αποκλίσεων

Υπάρχουν τρεις τύποι αποκλίσεων: αρνητική απόκλιση, θετική απόκλιση ή όταν υπάρχει ισότητα στις μετρήσεις. Αυτό που είναι απαραίτητο στην ανάλυση της απόκλισης είναι να γίνει μια αντικειμενική εκτίμηση του μεγέθους της απόκλισης αυτής και στη συνέχεια να γίνει ερμηνεία των αιτιών που την προκάλεσαν. Με την ανάλυση καθορίζεται αν οι εξωτερικές πρακτικές μπορούν να εφαρμοσθούν στο σύνολό τους ή αν θα πρέπει να τροποποιηθούν για να αποφέρουν το καλύτερο αποτέλεσμα.

Όταν υπάρχει αρνητική απόκλιση τότε σημαίνει ότι υπερέχουν οι πρακτικές του ανταγωνισμού. Τότε θα καταβληθεί προσπάθεια να τροποποιηθούν οι εσωτερικές πρακτικές και μέθοδοι για να επιτευχθούν αποτελέσματα παρόμοια με του ανταγωνισμού. Θα πρέπει επίσης να δοθεί ερμηνεία για τους λόγους που δημιούργησαν τη διαφορά αλλά να αναγνωρισθούν οι ειδικοί παράγοντες που απαιτούν την αλλαγή.

Όταν οι λειτουργίες είναι σε ισότητα και δεν υπάρχει απόκλιση τότε σημαίνει ότι δεν υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές μεταξύ των δύο μετρήσεων. Επειδή οι επιχειρήσεις εξελίσσονται δυναμικά, η κατάσταση αυτή ισορροπίας μπορεί να χαρακτηριστεί ασταθής και συνήθως η ισορροπία έχει μικρή διάρκεια ζωής. Εξάλλου αν γίνει λεπτομερέστερη μελέτη είναι δυνατόν να εντοπισθούν αρκετές διαφορές. Οπωσδήποτε η περίπτωση της ισότητας απαιτεί παραπέρα μελέτη.

Στην περίπτωση της θετικής απόκλισης οι εσωτερικές πρακτικές υπερέχουν οπότε τα benchmarks να βασίζονται στα ενδοεπιχειρησιακά ευρήματα.

Ανάλυση δεδομένων

Μετά τη συλλογή των στοιχείων πρέπει να ερμηνευθούν οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν για να προσδιορισθούν οι περιοχές βελτίωσης. Αυτή η ανάλυση είναι δύο τύπων :

α) Χρησιμοποίηση φύλλων εργασίας

Το πρώτο βήμα είναι να ποσοτικοποιηθούν οι διαφορές στις πληροφορίες που αποκτήθηκαν από τους partners. Η δημιουργία ενός φύλλου εργασίας (data sheet) είναι ένα απλό εργαλείο όπου παρουσιάζονται συγκεντρωτικά ένα μεγάλο μέρος των πληροφοριών που έχουμε συλλέξει. Αυτά τα φύλλα εργασίας βοηθούν στην οργάνωση τόσο της συλλογής στοιχείων όσο και της παρουσίασης της προσπάθειας αλλά και παρέχουν στην ομάδα του benchmarking μια σταθερή μέθοδο συλλογής στοιχείων και οργάνωσης του όλου έργου τους. Επίσης αυτά τα φύλλα εργασίας απλοποιούν τη διαδικασία ενιαιοποίησης των πληροφοριών που προέρχονται από πολλές πηγές και για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Πίνακας πληροφοριών benchmarking

Παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα των αντιπροσώπων πωλήσεων

Επιχειρήσεις	Άμεσο κόστος πωλήσεων (%των εσόδων)	Λογαριασμοί ανά πωλητή	Bonus ως ποσοστό της ολικής αμοιβής	Προσωπικό υποστήριξης πωλήσεων ανά αντιπρόσωπο	Αντιπρόσωποι πωλήσεων ανά manager
Επιχείρηση που κάνει το benchmarking	6,1%	60	10%	1 : 1	6 : 1
B	6,1%	70-80	10%	1,5 : 1	5 : 1
C	7,0%	70	10%	1,2 : 1	6 : 1
D	5,0%	50	30%	1,5 : 1	5 : 1
E	4,6%	25-30	0%	1,8 : 1	8 : 1
F	7,2%	40-60	0%	0,8 : 1	4 : 1

Ο πίνακας που παρατίθεται είναι ένα τυπικό τέτοιο παράδειγμα. Καταγράφει σε 6 επιχειρήσεις τις πληροφορίες που έχουν συλλεγεί για το θέμα των παραγόντων που επηρεάζουν την παραγωγικότητα των αντιπροσώπων πωλήσεων. Στην πρώτη σειρά αναφέρονται τα στοιχεία για την επιχείρηση που κάνει την έρευνα και στις υπόλοιπες σειρές τα στοιχεία των εταιριών που εξετάζονται. Με μια γρήγορη εξέταση βγαίνουν συμπεράσματα για τάσεις ή σημεία στα οποία απαιτείται ενδεχομένως περισσότερη έρευνα.

β) Ανάλυση σε φάσεις

Κατά τη διάρκεια της έρευνας του benchmarking πρέπει να γίνει προσπάθεια ερμηνείας των δεδομένων κατά φάσεις. Για παράδειγμα αν εξετάσουμε 6 επιχειρήσεις που αντιπροσωπεύουν τις άριστες πρακτικές μιας περιοχής που ενδιαφέρει π.χ. τη μείωση των σκάρτων.

Πίνακας πρώτης φάσης

	Ποσοστό σκάρτων (%)	Σωστές αποστολές (%)	Έγκαιρες αποστολές (%)
Επιχείρησή μας	5.0	93	90
A	7.3	97	88
B	1.2	96	97
C	3.9	91	95
D	4.4	98	93
E	1.1	94	97
F	6.1	93	98

Στην πρώτη φάση με διάφορους τρόπους (τηλεφωνικές συνεντεύξεις, στοιχεία από διάφορους φορείς ή ακόμα και από στοιχεία του προσωπικού της επιχείρησής μας) σχηματίζουμε τον πίνακα που παραθέτουμε. Τότε φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις B και E έχουν σημαντικά μειωμένα ποσοστά σκάρτων.

Η δεύτερη φάση περιλαμβάνει λεπτομερέστερη έρευνα των δύο αυτών επιχειρήσεων με συνεντεύξεις, ακόμα και επισκέψεις επί τόπου, με σκοπό να εντοπισθεί η πρακτική η οποία συμβάλλει στην τόσο σημαντική μείωση των σκάρτων.

γ) Έλεγχος για ενδεχόμενη κακή πληροφόρηση

Κακή πληροφόρηση μπορεί να υπάρξει από παράγοντες όπως κακή ερμηνεία των δεδομένων, εσκεμμένη κακή παρουσίαση δεδομένων από την πηγή ή και λανθασμένη παρουσίαση. Ένα πρώτο βήμα για τον εντοπισμό της κακής πληροφόρησης είναι η παρατήρηση ότι κάποιο από τα δεδομένα αποκλίνει ουσιαστικά από τα αναμενόμενα με βάση άλλα συγκρίσιμα μεγέθη ή όταν υπάρχει ασυμβατότητα στοιχείων που έχουν ληφθεί από διαφορετικές πηγές. Εφόσον διαπιστωθεί μια τέτοια ασυμβατότητα τότε θα πρέπει να επανεξετασθεί ο τρόπος λήψης και οι πηγές των δεδομένων.

δ) Καθορισμός προτύπων

Είναι από τους πιο βασικούς τρόπους διαμόρφωσης της ανάλυσης. Γενικά πρότυπα ή τάσεις παρατηρούνται εύκολα όταν εξετάζονται οι πίνακες των δεδομένων. Για παράδειγμα τάσεις στα στοιχεία πωλήσεων των ανταγωνιστών ανά έτος παρακολουθούνται εύκολα με ένα πίνακα. Κατά τον ίδιο τρόπο μπορεί να εξετάζονται δεδομένα όπως το κόστος προϊόντος ή τα έσοδα και να διαπιστώνονται οι τάσεις εξέλιξής τους.

ε) Ποσοτικοποίηση δεδομένων

Πρέπει να καταβάλλεται προσπάθεια ώστε όλα τα στοιχεία που λαμβάνονται με οποιαδήποτε μορφή να ποσοτικοποιούνται για να μπορούν να είναι συγκρίσιμα. Η ποσοτικοποίηση αυτή πρέπει να γίνεται με τρόπο ώστε τα μεγέθη που συγκρίνονται να αναφέρονται σε δείκτες ή πρακτικές που να αναφέρονται στην ίδια βάση. Για παράδειγμα έστω ότι θέλουμε να μελετήσουμε το κόστος ανά παραγγελία. Αν μία εταιρία κάνει διανομές σε τοπικό επίπεδο και η άλλη κάνει σε περιφερειακό ή εθνικό επίπεδο, τότε δεν μπορεί να γίνει σύγκριση των αποτελεσμάτων. Στην περίπτωση αυτή ή θα πρέπει να γίνει αναγωγή στην ίδια βάση (πράγμα που δεν είναι πάντα εύκολο), ή να γίνεται σύγκριση μεταξύ εταιριών που κάνουν π.χ. διανομές στην ίδια γεωγραφική περιοχή.

στ) Εξαγωγή συμπερασμάτων

Ο τελικός σκοπός της ανάλυσης του benchmarking είναι η καλύτερη κατανόηση των δραστηριοτήτων άλλων επιχειρήσεων και η αξιοποίηση των πληροφοριών που συγκεντρώθηκαν για τη βελτίωση των επιδόσεων της επιχείρησής μας. Όταν προσπαθεί μια επιχείρηση να προσδιορίσει τι κάνουν οι ανταγωνιστές ή οι άριστες επιχειρήσεις κάτω από ορισμένες συνθήκες, ο σκοπός είναι να γίνει κατανοητό πώς εκείνες οι επιχειρήσεις σκέφτονται και πώς διαχειρίζονται τις υποθέσεις τους (σε στρατηγικό επίπεδο). Οι αποφάσεις και οι πρακτικές των benchmarking partners βασίζονται στην ιστορία τους, την εμπειρία τους, την κουλτούρα τους και πώς αντιλαμβάνονται το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι αντιλήψεις αυτές μπορεί να είναι λογικές και ρεαλιστικές αλλά δεν είναι σημαντικές σε μια benchmarking ανάλυση. Το θέμα είναι να ερμηνευθούν οι δραστηριότητές τους σε σχέση με την ιστορία, την εμπειρία και την κουλτούρα της επιχείρησής μας.

Η διαδικασία της αξιολόγησης των δεδομένων περιλαμβάνει συλλογή των πραγματικών και περιορισμό των αναξιόπιστων και ανακριβών στοιχείων. Πρέπει να ταξινομηθούν τα στοιχεία που αποκαλύπτουν τάσεις και προόδους της επιχείρησης. Τότε εξάγονται συμπεράσματα για τις ενέργειες, στρατηγικές σχεδιασμούς και αποτελέσματα άλλων επιχειρήσεων βασιζόμενα στις πληροφορίες που μαζεύτηκαν.

Τα επίπεδα της ανάλυσης και οι τύποι των συμπερασμάτων που προκύπτουν για τις επιχειρήσεις ως αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων τους στο benchmarking εμπίπτουν στις εξής κατηγορίες:

- Καταγραφή των εσωτερικών διαδικασιών. Μπορεί αυτό να χαρακτηριστεί ως παραπροϊόν του benchmarking. Δίνεται όμως η μοναδική ευκαιρία στην επιχείρηση, αφού καταγράψει τις εσωτερικές της διαδικασίες, να τις βελτιώσει ή να διαπιστώσει ότι απαιτείται reengineering. Επί πλέον αυτό δίνει την ευκαιρία για ανάπτυξη του εσωτερικού benchmarking.
- Κατανόηση από την επιχείρηση των δυνάμεων και αδυναμιών της. Οι πληροφορίες προέρχονται συχνά από τους εργαζόμενους στην επιχείρηση, τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές ή τους πελάτες των ανταγωνιστών. Έτσι αποκτάται μια συγκριτική πληροφόρηση, η οποία

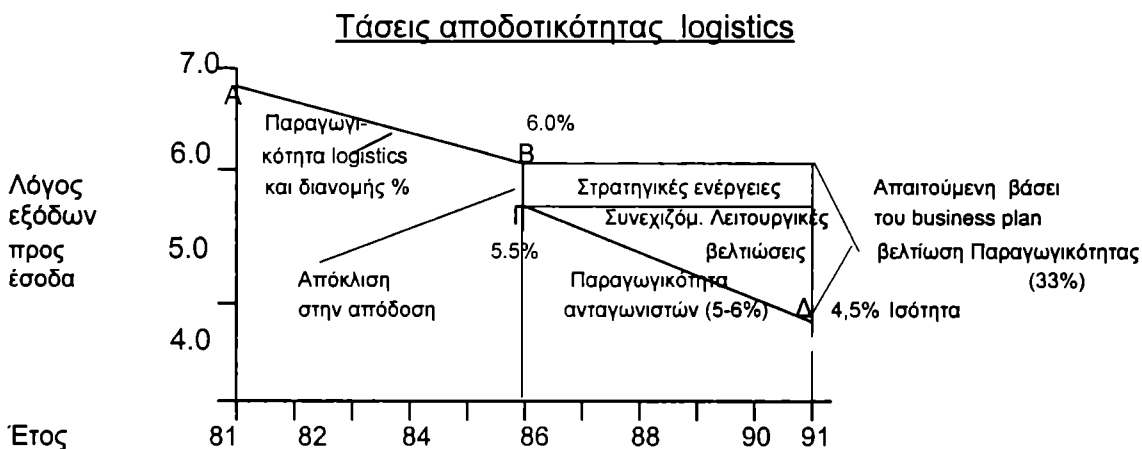
αποκαλύπτει σε μεγάλο βαθμό τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης.

- Καθορισμός της απόκλισης στην απόδοση. Όπως προαναφέρθηκε αυτό είναι από τους πιο βασικούς στόχους της έρευνας benchmarking γιατί συγκρίνει τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, τα αποτελέσματα και τις διαδικασίες της επιχείρησης με την αντίστοιχη των ανταγωνιστών της ή των άριστων επιχειρήσεων που εφαρμόζουν τις άριστες πρακτικές. Ο στόχος αυτής της ανάλυσης είναι ο εντοπισμός όλων των υφισταμένων .

5. Επίδραση της απόκλισης στη μελλοντική απόδοση

Εφόσον έχει υπολογισθεί η απόκλιση στην απόδοση είναι απαραίτητο να προβλεφθεί η εξέλιξη του στο μέλλον. Θα είναι δηλαδή σε κάποια χρονική στιγμή στο μέλλον η διαφορά ανάμεσα στις επιδόσεις της επιχείρησης και αυτών που εφαρμόζουν τις άριστες πρακτικές. Είναι απαραίτητο να ξέρουμε τις τάσεις της απόκλισης στο μέλλον, αν δηλαδή προβλέπεται να διευρυνθεί, να μειωθεί ή να μείνει περίπου στα ίδια επίπεδα. Επιπρόσθετα η πρόβλεψη αυτή παρέχει τα δεδομένα για τη μείωση της απόκλισης στο μέλλον.

Το σχήμα απεικονίζει τα ευρήματα από μια έρευνα benchmarking.

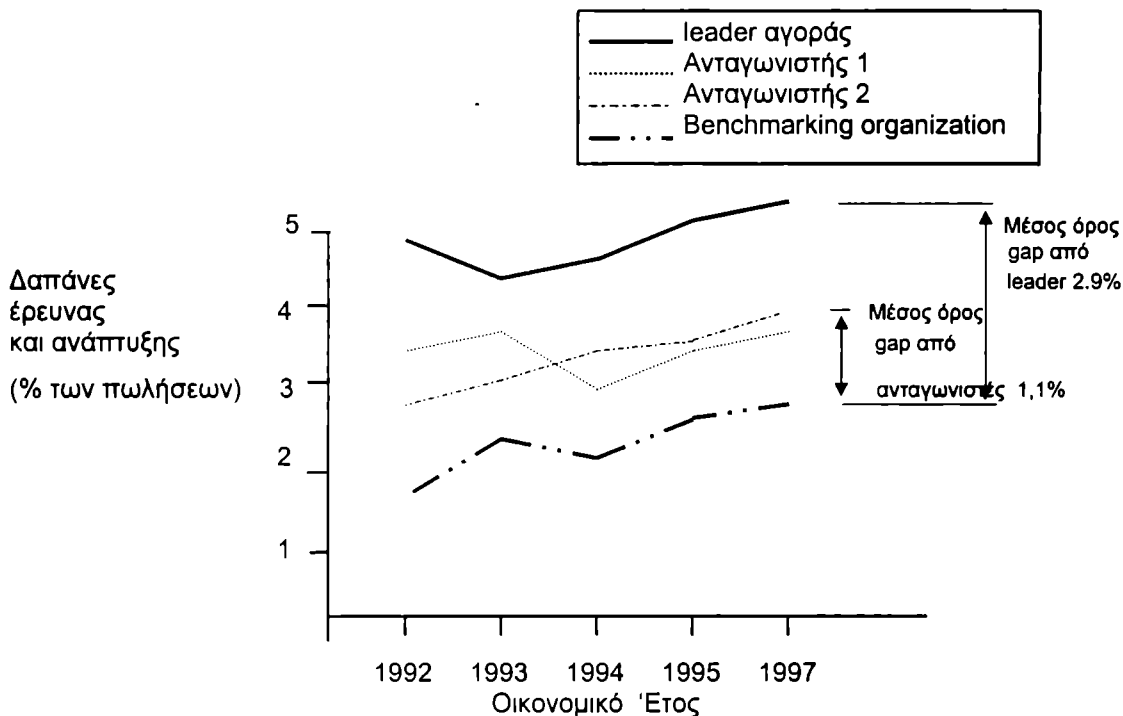


Το τμήμα AB αφορά την εξέλιξη της παραγωγικότητας πριν την εφαρμογή του benchmarking. Το τμήμα ΒΓ δείχνει την απόκλιση στην απόδοση και δείχνει τη διαφορά μεταξύ της τρέχουσας απόδοσης της επιχείρησης και αυτής του ανταγωνισμού που αποκαλύπτεται από την έρευνα του benchmarking. Τέλος το τμήμα ΓΔ δείχνει τη βελτίωση της παραγωγικότητας του ανταγωνισμού με την πάροδο του χρόνου, ώστε στο τέλος του προγράμματος μετά από μια 5ετία θα πρέπει η βελτίωση της επιχείρησης να είναι τουλάχιστον ίση με αυτήν του ανταγωνισμού και ο λόγος εξόδων προς έσοδα το πολύ ίσος.

Διερεύνηση των διαγραμμάτων

Παρατίθεται ένα διάγραμμα που δείχνει την εξέλιξη των δαπανών για έρευνα και ανάπτυξη (R&D) αναφερόμενο ως ποσοστό επί των πωλήσεων για 4 επιχειρήσεις, από τις οποίες η μία είναι η επιχείρηση που κάνει τη μελέτη του benchmarking, οι 2 είναι ανταγωνιστές της και μία είναι ο leader του κλάδου.

Δαπάνες R&D ως ποσοστό επί των πωλήσεων



Οι πληροφορίες που παίρνουμε από το διάγραμμα είναι:

α) Υπάρχει μια αξιόλογη διαφορά των δαπανών για έρευνα και ανάπτυξη του ηγέτη της αγοράς και των υπολοίπων επιχειρήσεων και ότι υπάρχει μια ουσιαστική αλλά μικρότερη διαφορά από τους ανταγωνιστές, ενώ η επιχείρησή μας δαπανά τα λιγότερα.

β) Υπάρχει μια τάση αύξησης των δαπανών για έρευνα και ανάπτυξη ως ποσοστό επί των πωλήσεων για όλες τις εταιρίες. Στο διάγραμμα επίσης φαίνεται η μέση απόκλιση μεταξύ τον leader είναι 2,9%.

Ωστόσο πριν από την εξαγωγή οποιωνδήποτε συμπερασμάτων θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι παρακάτω ποιοτικοί παράγοντες:

- Το μέγεθος της απόδοσης των δαπανών R&D. Πόσο αποδοτικές είναι οι διαδικασίες R&D στις επιχειρήσεις αυτές; Πόσο αποτελεσματικές είναι οι δαπάνες αυτές;
- Το σχετικό μέγεθος των επιχειρήσεων, την έκταση των γραμμών προϊόντων τους, τις άλλες πηγές εσόδων (π.χ. μια μητρική εταιρία). Υπάρχουν παράγοντες οι οποίοι κάνουν τους αριθμούς να μην είναι συγκρίσιμοι;

- Πόσο αυτά τα στατιστικά ευρήματα έχουν σχέση με άλλες μετρήσεις όπως το μερίδιο αγοράς, η κερδοφορία και η ανάπτυξη της επιχείρησης; Η συσχέτιση μπορεί να είναι ασθενής ή μπορεί ακόμη να έχει και αρνητική επίδραση.

Το μήνυμα είναι ότι πριν από κάθε προσπάθεια εξαγωγής συμπερασμάτων από τα δεδομένα του benchmarking να λαμβάνονται υπόψη όλοι οι παράγοντες οι οποίοι θα μπορούν να συμβάλλουν στην ερμηνεία των αριθμητικών δεδομένων.

Κατανόηση της απόκλισης στην απόδοση

Πέρα από την προφανή χρήση του διαγράμματος (που λέγεται και Z chart) για την εύρεση της διαφοράς των δεδομένων μεταξύ επιχείρησης και ανταγωνιστών, μας δίνει επίσης το διάγραμμα πληροφορίες για το μέγεθος της βελτίωσης που θα προέλθει από στρατηγικές και εκείνο που θα προέλθει από τακτικές ενέργειες.

Η βελτίωση που θα προέλθει από τις τακτικές ενέργειες, δεν έχει σχέση με το benchmarking, είναι βαθμιαία και βασίζεται στη βελτίωση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας της επιχείρησης που γίνεται ύστερα από εσωτερικές παρατηρήσεις.

Μεγάλες διαφορές στην παραγωγικότητα επιτυγχάνουμε ύστερα από έρευνες benchmarking και θα απαιτήσουν στρατηγικές ενέργειες. Οι άριστες πρακτικές για να επιτευχθούν πρέπει να προηγηθούν στρατηγικές κινήσεις στηριζόμενες στο benchmarking. Για να γίνει κατορθωτή η συνολική βελτίωση χρειάζονται τόσο οι στρατηγικές όσο και οι τακτικές ενέργειες.

6. Κοινοποίηση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης

Το επόμενο βήμα είναι η κοινοποίηση των ευρημάτων της έρευνας στην επιχείρηση και η αποδοχή τους από τα διάφορα επίπεδα. Αυτό είναι ένα κρίσιμο σημείο στη διαδικασία του benchmarking δεδομένου ότι γενικά υπάρχει ένας σκεπτικισμός στην εισαγωγή νέων πρακτικών. Το να ξεπεραστεί η απροθυμία αποδοχής των συμπερασμάτων αποτελεί ένα σημαντικό βήμα προς την υλοποίηση και για το λόγο αυτό πρέπει να γίνει ένας προσεκτικός σχεδιασμός της επικοινωνιακής διαδικασίας. Θα ήταν πολύ θετικό αν το προσωπικό παραγωγής, το οποίο σε τελική ανάλυση θα κληθεί να υλοποιήσει τις νέες πρακτικές, τις αποδεχθεί και τις ενστερνισθεί.

Τα αποτελέσματα του benchmarking μπορεί να οδηγήσουν σε στρατηγική αλλαγή κατεύθυνσης μιας συγκεκριμένης λειτουργίας ή και της εταιρίας στο σύνολό της. Αυτό σημαίνει ότι η μεθοδολογία της μελέτης benchmarking, τα αποτελέσματα και οι ευκαιρίες που δίνονται πρέπει να κοινοποιηθούν τόσο στους ασχολούμενους με τη λειτουργία αυτή όσο και μέσα στην επιχειρησιακή ιεραρχία.

Εφόσον το management της λειτουργίας εγκρίνει τις στρατηγικές και τις συμπεριλάβει στους μακροχρόνιους στόχους και το επιχειρησιακό σχέδιό της,

πρέπει αυτές να γίνουν αποδεκτές και από το ανώτατο management της επιχείρησης. Ταυτόχρονα να γίνει πλήρης ενημέρωση και στο προσωπικό που δεν υπάγεται μεν στη συγκεκριμένη λειτουργία αλλά η εργασία του έχει στενή σχέση μ' αυτή.

Ο τελικός σκοπός είναι να υπάρξει όσο το δυνατόν πιο ευρύτερη αποδοχή.

Η ομάδα του benchmarking πρέπει για το σκοπό αυτό να ετοιμάσει παρουσιάσεις, γραπτές αναφορές, newsletters, καταγραφή και παρουσίαση των πλεονεκτημάτων των νέων πρακτικών. Πρέπει η παρουσίαση να περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις του κλάδου με τις άριστες πρακτικές και να συγκρίνονται με τις εφαρμοζόμενες πρακτικές από την επιχείρηση και να βγαίνουν αβίαστα τα συμπεράσματα. Θα γίνεται εστίαση στα gaps που βρέθηκαν και θα γίνεται προέκταση των επιπτώσεων στο μέλλον σε οικονομικό και λειτουργικό επίπεδο. Οι συνέπειες των νέων πρακτικών στο λόγο των εσόδων προς τα έξοδα και στον δείκτη (ROA) (return on assets) λαμβάνονται ιδιαίτερα υπόψη από το ανώτερο και ανώτατο management.

7. Καθορισμός λειτουργικών στόχων

Αυτό το τμήμα καλύπτει τη σχέση του benchmarking με τους στόχους που στηρίζονται στα ευρήματα του benchmarking και τους τρόπους που οι στόχοι αυτοί θα γίνουν αποδεκτοί από την επιχείρηση. Οι στόχοι αποτελούν μια καταγραφή προγραμματισμένων επιδόσεων.

Στο benchmarking οι στόχοι προέρχονται από τα benchmarks. Τα benchmarks, από τη φύση τους αποτελούν καταγραφή των άριστων πρακτικών του κλάδου. Επομένως οι λειτουργικοί στόχοι προέρχονται ύστερα από ενσυνείδητη αναζήτηση από τον εξωτερικό κόσμο.

Το benchmarking απαιτεί εξέταση των στόχων και της διαδικασίας της στοχοθεσίας. Διαδικαστικά, η υφιστάμενη λίστα στόχων επανεξετάζεται ως αποτέλεσμα των προσπαθειών του benchmarking. Οι στόχοι αυτοί έχουν ήδη περιληφθεί στους ετήσιους στόχους της επιχείρησης καθώς και στον τρόπο μέτρησης των επιδόσεων. Τα ευρήματα όμως από το benchmarking επιβάλλουν επανεξέταση των στόχων με βάση τις άριστες πρακτικές που έχουν εντοπισθεί. Οι μετρήσεις καθώς και οι μονάδες μετρήσεων είναι καλό να εξακολουθήσουν να υφίστανται. Έτσι γίνονται πιο κατανοητές αλλά κερδίζει σε αποδοχή ή διαδικασία.

Με τα ευρήματα του benchmarking πρέπει να γίνει αλλαγή στόχων. Η στοχοθεσία με βάση τα benchmarks πρέπει να γίνει με προσοχή. Τα δεδομένα δεν μπορεί να είναι ακριβή αν δεν έχουν γίνει εκτεταμένες μετρήσεις και δεν έχουν συλλεγεί πολλά στοιχεία. Είναι προτιμότερο να αναγνωρίζεται κάποια μέση τιμή με σχετική διακύμανση.

Η στοχοθεσία, ως συνήθως, μπαίνει από την ανώτατη ιεραρχία και διαμοιράζεται στα κατώτερα επίπεδα. Επειδή η νέα στοχοθεσία απαιτεί συνήθως αλλαγή μεθόδων και πρακτικών, δημιουργείται κάποια αντίδραση στην αποδοχή, η οποία, όπως αναφέρθηκε, πρέπει να ξεπεραστεί με επικοινωνιακές μεθόδους.

8. Σχεδιασμός υλοποίησης

Τα σχέδια υλοποίησης πρέπει να περιέχουν γενικές κατευθύνσεις και να μη μπαίνουν σε λεπτομέρειες. Κάθε επιχείρηση έχει δικούς της τρόπους εφαρμογής νέων πρακτικών. Πρέπει να γίνουν αποδεκτά κάποια πράγματα για την αποδοτική υλοποίηση των ευρημάτων του benchmarking. Ένα από αυτά είναι να περιληφθούν τα συμπεράσματα των ευρημάτων αυτών στο σχεδιασμό της επιχείρησης.

Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει απάντηση στα ερωτήματα: ποιός; τι; πότε; και πώς; για το έργο που θα υλοποιηθεί. Ακόμη περιλαμβάνει τους ανθρώπους που θα υλοποιήσουν την αλλαγή. Πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

- Προσδιορισμός του έργου: Το έργο πρέπει να είναι προσδιορισμένο πλήρως για αυτούς που θα έχουν την υπευθυνότητα της υλοποίησης. Θα περιλαμβάνει μια σχετικά πλήρη περιγραφή της πρακτικής του benchmarking.
- Εξέλιξη του έργου: Τα βήματα πραγματοποίησης του έργου θα πρέπει να περιγράφονται και να βρίσκονται σε μια λογική σειρά. Η βήμα προς βήμα προσέγγιση θεωρείται η πιο επιτυχημένη στην υλοποίηση της πρακτικής του benchmarking διαιρώντας την σε μικρότερα τμήματα.
- Ανάγκες σε διάφορους πόρους: Πρέπει να προσδιορισθούν οι ανάγκες σε πόρους που απαιτούνται για την υλοποίηση της πρακτικής. Θα περιλαμβάνουν τους πόρους για τη μετάβαση στη νέα κατάσταση καθώς και τις απαιτούμενες επενδύσεις.
- Καθιέρωση προγράμματος: Πρέπει να καθορισθεί το πρόγραμμα των ατομικών έργων. Αυτό θα περιλαμβάνει ένα απλό διάγραμμα Gant όπου θα αναφέρονται οι εργασίες των διαφόρων εμπλεκομένων στο έργο.
- Εκτίμηση υπευθυνοτήτων: Πρέπει να καθορισθεί η υπευθυνότητα για κάθε έργο. Επειδή η υλοποίηση πολλών πρακτικών benchmarking είναι από τη φύση της διαλειτουργική πρέπει να γίνει κατανομή ευθύνης και αυτό να είναι προσδιορισμένο πλήρως.
- Αναμενόμενα αποτελέσματα: Πρέπει να περιγραφούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την υλοποίηση της πρακτικής. Αυτό είναι μια περιγραφή για το πώς προβλέπεται να λειτουργήσει η πρακτική.
- Έλεγχος: Πρέπει να καθορισθούν οι μετρήσεις των αποτελεσμάτων. Αυτό είναι η μετατροπή της πρακτικής σε μετρήσιμα αποτελέσματα. Είναι η συνέπεια της προσαρμογής της πρακτικής του benchmarking σε διαδικασίες και στα αποτελέσματά τους.

Σχέδια δράσης βασιζόμενα στα ευρήματα του benchmarking πρέπει να αναμένεται ότι θα στηρίξουν την αποστολή και τους στόχους επειδή τα πρώτα στάδια καθορισμού του αντικειμένου της μελέτης, βασιζόταν σ' αυτά. Είναι χρήσιμο να ευρεθεί η σχέση ανάμεσα στις ενέργειες υλοποίησης και την υποστήριξή της αποστολής της επιχείρησης.

Σχέση του benchmarking και του επιχειρησιακού σχεδιασμού

Κάθε εταιρία κάνει σχεδιασμό σε δύο επίπεδα : στον ετήσιο προϋπολογισμό και στον μακροχρόνιο σχεδιασμό με χρονικό ορίζοντα μεγαλύτερο των 3 ετών. Το benchmarking είναι βασικό και για τα δύο, διότι καθορίζει εκείνες τις πρακτικές που πρέπει να αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου για να γίνει ανταγωνιστικότερη η επιχείρηση και να επιτύχει μεγαλύτερες αποδόσεις.

Είναι επομένως απαραίτητο να θεωρείται το benchmarking ως κρίσιμο στοιχείο της διαδικασίας του μακροχρόνιου σχεδιασμού, όπου πρέπει να υπάρχουν τουλάχιστον δύο σημεία που πρέπει να καλύπτονται απ' αυτό. Το πρώτο όταν επανεξετάζονται τα προηγούμενα αποτελέσματα, οι τρέχουσες δραστηριότητες και τα μελλοντικά σχέδια. Είναι ένα κρίσιμο σημείο κατά το οποίο προτείνεται στην επιχείρηση το benchmarking για την ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το δεύτερο σημείο είναι η αναφορά στα κατάλληλα benchmarks που αποτελούν τη βάση για τις αλλαγές στην κατανομή των πόρων.

9. Υλοποίηση. Έλεγχος αποτελεσμάτων.

Η υλοποίηση των συγκεκριμένων ενεργειών είναι επακόλουθο της κατανόησης των νέων πρακτικών. Επίσης πρέπει να γίνουν κατανοητά οι νέοι ρόλοι, οι υπευθυνότητες και οι αμοιβές των εμπλεκόμενων.

Η πραγματική αξία του benchmarking φαίνεται όταν μια επιχείρηση προσπαθεί να εφαρμόσει τις άριστες πρακτικές με τις οποίες συντηρείται η ανταγωνιστική υπεροχή. Συνήθως απαιτείται στρατηγική ανακατανομή των πόρων για να επιτευχθεί με τους υφιστάμενους πόρους το μέγιστο αποτέλεσμα.

Η υλοποίηση των πρακτικών του benchmarking ανατίθεται συνήθως στο λειτουργικό management, το οποίο ενεργεί μέσα στην υφιστάμενη λειτουργική δομή. Υπάρχουν τέσσερις μέθοδοι για την πραγματοποίηση αυτής της δραστηριότητας:

α) Υλοποίηση μέσω του line management: Θεωρείται δεδομένο ότι εφόσον οι άριστες πρακτικές γίνουν κατανοητές, δεν υπάρχει λόγος στους line managers να μην υλοποιήσουν οι ίδιοι τις αλλαγές. Συνήθως η λειτουργική λεπτομέρεια γίνεται καλύτερα αντιληπτή από το line management και έτσι αυξάνει η πιθανότητα επιτυχίας.

β) Υλοποίηση μέσω ομάδων έργου (project teams): Εφαρμόζεται για μεγάλα και σύνθετα projects. Η ομαδική προσπάθεια εγκαθίσταται ξεχωριστά από τη λειτουργία του line management για να επιβλέπει την υλοποίηση. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει στους line managers να συνεχίσουν να επικεντρώνονται στις καθημερινές λειτουργίες, θα πρέπει όμως να ασχολούνται όλο και περισσότερο με τις νέες πρακτικές. Η προσέγγιση είναι επιτυχημένη όταν υπάρχουν σημαντικές αλληλεξαρτήσεις διαλειτουργικές και όταν αφορούν διάφορα projects (inter-functional and inter-project). Το project team μεταφέρει τις ιδέες του benchmarking στο προσωπικό πρώτης γραμμής.

γ) Εφαρμογή της διαδικασίας Czar: Το benchmarking εστιάζεται στις βασικές επιχειρησιακές διαδικασίες και πρακτικές μιας επιχείρησης. Όταν αυτές οι

διαδικασίες βασιστούν στις άριστες πρακτικές του κλάδου, αναμένεται ότι οι εσωτερικές διαδικασίες θα πρέπει να γίνουν απλές, να περιλαμβάνουν τα βασικά βήματα, θα πρέπει να καταγραφούν, να γίνουν κατανοητές και να ικανοποιούν απαιτήσεις των πελατών. Θα πρέπει ακόμη να δικαιολογούνται οι απαιτούμενοι πόροι.

Η κατάσταση όμως που αντιμετωπίζει η υλοποίηση των νέων πρακτικών είναι συχνά τελείως διαφορετική. Δεν υπάρχει συνήθως ενδιαφέρον από τη διοίκηση της επιχείρησης για τη μελέτη της διαδικασίας, τις λεπτομέρειές της ή για το πώς θα γίνει η βελτιστοποίησή της διευθετώντας τους πόρους που αφορούν αλληλοεπηρεαζόμενες λειτουργίες. Κάποιοι θα μπορούσαν να συσχετίζουν τα βασικά βήματα πολλών διαδικασιών όπως τα βήματα της παραγγελιοληψίας, της διανομής και της είσπραξης.

Ένας λόγος για την έλλειψη ενδιαφέροντος είναι ότι αρκετές διαδικασίες αφορούν πολλές λειτουργίες. Δεν υπάρχει κεντρικό σημείο ή εξουσιοδότηση σε κάποιο επίπεδο διοίκησης που να παρακολουθούν την υλοποίηση των πρακτικών benchmarking. Η επιχείρηση εστιάζεται κυρίως στο προϊόν και στις λειτουργίες, αλλά οι προσπάθειες για απλοποίηση των διαδικασιών μέσα από τις πρακτικές του benchmarking πρέπει να διαπεράσουν τα όρια των προϊόντων και λειτουργιών. Πρέπει να γίνει πλήρως αποδεκτή από το προσωπικό η υλοποίηση των άριστων πρακτικών και επίσης πρέπει να υπάρχει κάποιος υπεύθυνος, ο οποίος να έχει αρμοδιότητα για την υλοποίηση αυτή και να γνωρίζει σε βάθος τις διαδικασίες. Ο καθορισμός ενός τέτοιου manager, ο οποίος έχει την ευθύνη της διαδικασίας, τον έλεγχο και τις τυχόν αναπροσαρμογές, πέρα από τα στεγανά των επιχειρησιακών λειτουργιών, λέγεται διαδικασία czar.

Για τη διαδικασία αυτή απαιτείται η εκπόνηση ενός προγραμματισμού. Τα στοιχεία που στηρίζεται ο προγραμματισμός προκύπτουν από τα αποτελέσματα (outputs) του benchmarking.

δ) Λειτουργία ομάδων: Οι ομάδες απόδοσης που είναι γνωστές σαν κύκλοι ποιότητας μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην υλοποίηση των άριστων πρακτικών. Το πλεονέκτημα των ομάδων αυτών είναι ότι ασχολούνται άμεσα με τις διαδικασίες, και επομένως είναι ευκολότερα να εφαρμόσουν τις αλλαγές που τις έχουν αποδεχθεί.

10. Αναπροσαρμογή benchmarks.

Οι πρακτικές που εφαρμόζουν οι ανταγωνιστές, οι ηγέτες της αγοράς και γενικότερα οι επιχειρήσεις μεταβάλλονται συνεχώς. Η διαδικασία της αναπροσαρμογής επιβεβαιώνει την επαναξιολόγηση και διαρκή ενημέρωση των benchmarks ώστε να έχουν να κάνουν κάθε φορά με τις τελευταίες μεθόδους και πρακτικές. Τα benchmarks πρέπει να επηρεάζονται από τις εξωτερικές αλλαγές και να τροποποιούνται αναλόγως. Με τα νέα αναπροσαρμοσμένα benchmarks επανεξετάζονται και τα δέκα στάδια εφαρμογής του benchmarking, οπότε έχει επίπτωση στην όλη διαδικασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. BENCHMARKING ΣΤΙΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ

Γενικά

Οι εταιρίες παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών βρέθηκαν αντιμέτωπες με ένα περιβάλλον έντονα μεταβαλλόμενο, το οποίο συντίθεται όχι μόνο από την τεράστια εξέλιξη της τεχνολογίας και την θεαματική αύξηση του ανταγωνισμού με την είσοδο πολλών νέων παικτών αλλά και μεταβαλλόμενες ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών. Επί πλέον συνυπάρχουν στην τηλεπικοινωνιακή αγορά τόσο η πιθανότητα να βρεθεί σχετικά εύκολα μια τηλεπικοινωνιακή εταιρία στο περιθώριο των εξελίξεων, όσο και να εκμεταλλευθεί τις αναδυόμενες μεγάλες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Έτσι οι εταιρίες παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών είναι από τους κλάδους που υιοθέτησαν νωρίς και σε ιδιαίτερα μεγάλη κλίμακα το benchmarking.

Από τις πρώτες εταιρίες που έκαναν συστηματικά μελέτες benchmarking είναι οι τηλεπικοινωνιακοί κολοσσοί όπως η AT&T, η British Telecom, η Sprint, η MCI, η Optus, η GTE, και άλλες. Στην αρχή οι πρώτες συστηματικές μελέτες benchmarking είχαν ως θέματα τα εξής:

- Αύξηση του μεγέθους της τηλεπικοινωνιακής αγοράς στην χώρα και σύγκριση με τα αντίστοιχα μεγέθη άλλων χωρών.
- Αύξηση των παρεχόμενων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών και σύγκριση με αυτή άλλων τηλεπικοινωνιακών επιχειρήσεων.
- Βαθμός εκσυγχρονισμού και ψηφιακοποίησης του δικτύου.
- Τιμολόγηση των διαφόρων υπηρεσιών όπως οι αστικές κλήσεις, οι υπεραστικές και διεθνείς κλήσεις, οι μισθωμένες γραμμές κ.α.
- Εδικά τιμολόγια για μεγάλους πελάτες.
- Μειωμένα τιμολόγια για ορισμένες γεωγραφικές περιοχές ή για ώρες χαμηλής τηλεπικοινωνιακής κίνησης.
- Λειτουργικά έξοδα ανά τηλεφωνική σύνδεση
- Λειτουργικά κέρδη ως ποσοστό επί των λειτουργικών εσόδων.
- Αξιολόγηση προσωπικού.

Στην συνέχεια οι μελέτες benchmarking γίνονται ολοένα και πιο συστηματικές και έχουν άμεσες συνέπειες:

- Στην μείωση του νεκρού χρόνου, τις επικαλύψεις αρμοδιοτήτων και την απλοποίηση των διαδικασιών.
- Στην αύξηση της εγρήγορσης για τα τεκταινόμενα στο τηλεπικοινωνιακό γίγνεσθαι.
- Στην ανάλυση και κατανόηση των διαδικασιών που οδηγεί σε αποτελεσματική διοίκηση.
- Στην στοχοθέτηση αξιόπιστων και εφικτών στόχων.
- Στον καθορισμό της περιοχής και του τρόπου που θα γίνει η αλλαγή.
- Στην ανάπτυξη μεθόδων μετρήσεων της απόδοσης.
- Στην αφαίρεση των επιχειρησιακών παρωπίδων

- Στην μάθηση από τις άλλες εταιρίες (τηλεπικοινωνιακές ή τις επιτυχημένες που εφαρμόζουν τις άριστες πρακτικές).

Υπάρχουν σήμερα στις Δυτικές χώρες αρκετές εταιρίες συμβούλων επιχειρήσεων οι οποίες ασχολούνται είτε αποκλειστικά είτε ως μία από τις κύριες δραστηριότητες τους με το να κάνουν μελέτες benchmarking για τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις ή να φέρνουν σε επαφή τέτοιες επιχειρήσεις για την ανταλλαγή εμπειριών. Τέτοιες εταιρίες συμβούλων είναι το Telecommunications Benchmarking Interest Group, το The Benchmarking Exchange, η Frost & Sullivan, η Arthur Andersen, το The Saratoga Institute, το The Benchmarking Centre κ.α.

Μέχρι στιγμής έχουν γίνει μελέτες benchmarking για τα εξής θέματα που αφορούν τις τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις:

- Τμηματοποίηση αγοράς
- Μείωση του cycle time
- Αποκέντρωση
- Διανομή
- Διαχείριση εγγράφων
- Δημιουργία αυξημένης ζήτησης
- Ηλεκτρονικό Εμπόριο
- Ανάπτυξη προσωπικού
- Υποκίνηση προσωπικού
- Προσλήψεις
- Ικανοποίηση εργαζομένων
- Αλλαγή ρόλων προσωπικού
- Ποσοστά σφαλμάτων
- Αμοιβές ανώτατου προσωπικού
- Παρακολούθηση μεταβολών αγοράς
- Ανάλυση αποτυχιών
- Πρακτικές συντήρησης εγκαταστάσεων
- Χρηματοδοτήσεις
- Διαχείριση σταθερών δαπανών
- Σύνταξη ευέλικτου προϋπολογισμού
- Ευέλικτη διαχείριση αποθεμάτων
- Συστήματα προβλέψεων
- Help desks
- Σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού
- Συστήματα αμοιβών συνδεδεμένων με παραγωγικότητα
- Εκχώρηση αρμοδιοτήτων
- Διαχείριση κινήτρων
- Πληροφοριακά συστήματα
- Καινοτομίες
- Ανάλυση επενδύσεων
- Ηγεσία
- Διοίκηση
- Marketing

- Διαχείριση υλικών
- Μετρήσεις
- Merchandising
- Λογιστικό σύστημα
- Πληρωμή λογαριασμών
- Είσπραξη λογαριασμών
- Εξαγορές
- Κοστολόγηση δραστηριοτήτων
- Διαφημιστική καμπάνια
- Διαχείριση κεφαλαίων
- Αυτόματη απαίτηση ληξιπρόθεσμων οφειλών
- Στρατηγικές τραπεζικών εργασιών
- Τιμολόγηση
- Τιμολόγηση και Είσπραξη
- Μέτρηση αφοσίωσης πελατών
- Μέτρηση ικανοποίησης πελατών
- Παραγγελίες υλικών και υπηρεσιών
- Προϋπολογισμός
- Κέντρα τηλεφωνικής εξυπηρέτησης
- Δανειοληψία
- Διαχείριση ταμειακού αποθέματος
- Συγκεντρωτισμός
- Διαχείριση αλλαγών
- Προμήθειες
- Συστήματα επικοινωνίας
- Ανάλυση ανταγωνισμού
- Ανάλυση χαρακτηριστικών ανταγωνισμού
- Πληροφορίες για ανταγωνισμό
- Διαχείριση παραπόνων
- Σύναψη συμβάσεων
- Έλεγχοι
- Ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία
- Μετρήσεις ενδοεπιχειρησιακές
- Σχέσεις με άλλες εταιρίες
- Πληρωμές με πιστωτικές κάρτες
- Ελαχιστοποίηση νεκρών χρόνων
- Feedback πελατών
- Απαιτήσεις πελατών
- Παρακολούθηση πελατών
- Μέτρηση απαιτήσεων πελατών
- Εξυπηρέτηση πελατών
- Συστήματα δικτύων
- Ανάπτυξη νέων προϊόντων
- Παραγγελιοληψία
- Συνεργασία με άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις

- Συστήματα αμοιβών
- Στρατηγικός σχεδιασμός
- Διακοπή λειτουργίας εγκαταστάσεων συμβατικής τεχνολογίας
- Ανάλυση χαρτοφυλακίου
- Καταγραφή και βελτίωση διαδικασιών
- Διαχείριση διαδικασιών
- Διαχείριση προϊόντων και υπηρεσιών
- Project management
- Δημόσιες σχέσεις
- Διασφάλιση ποιότητας
- Ποιότητα
- Έλεγχος ποιότητας
- Σχεδιασμός ποιότητας
- Έρευνα και ανάπτυξη
- Ανασύνταξη επιχείρησης
- Ανασχεδιασμός (reengineering)
- Αξιοπιστία
- Ποσοστά ανταποκρίσεων
- Διαχείριση κινδύνου
- Συνταξιοδότηση προσωπικού
- Διαχείριση πωλήσεων
- Δειγματοληψία
- Εγγυήσεις παρεχομένων υπηρεσιών
- Αυτοκατευθυνόμενες ομάδες
- Service level agreements
- Διαχείριση Μεγάλων Πελατών
- Διαχείριση μικρομεσαίων επιχειρήσεων
- Διαχείριση νοικοκυριών
- Εξέλιξη προσωπικού
- Σημεία πώλησης προϊόντων και υπηρεσιών
- Παρακολούθηση τεχνολογίας
- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
- Εκπαίδευση προσωπικού
- Ομάδες χρηστών
- Πρόβλημα έτους 2000

Περιπτώσεις εφαρμογής benchmarking από τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις

A) Η περίπτωση της Optus

Η Optus είναι η δεύτερη τηλεπικοινωνιακή εταιρία της Αυστραλίας και δημιουργήθηκε μετά την νομοθετική απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών στην Αυστραλία που έγινε το 1990. Μέχρι τότε το μονοπώλιο είχε ο κρατικός τηλεπικοινωνιακός οργανισμός η Telstra. Η απόφαση αυτή της κυβέρνησης της Αυστραλίας πάρθηκε για τους εξής λόγους:

- Την μείωση του τηλεπικοινωνιακού κόστους για τις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά.
- Την βελτίωση της ποιότητας των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών
- Την αύξηση της αποδοτικότητας στην παροχή των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών.
- Την δυνατότητα να γίνει η Αυστραλία εξαγωγέας τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών.

Ακολουθώντας μια ανοικτή διαδικασία επιλογής, η κυβέρνηση της Αυστραλίας επέλεξε τον Νοέμβριο του 1991 την Optus η οποία άρχισε την λειτουργία της το 1993 έχοντας άδεια για παροχή σταθερών, κινητών και δορυφορικών επικοινωνιών.

Το 49% των μετοχών της εταιρίας ανήκει εξίσου στην BellSouth και την Cable & Wireless και το 51% σε Αυστραλούς επενδυτές με μεγάλη διασπορά.

Σήμερα η Optus έχει:

- πάνω από 5.000 εργαζόμενους
- πάνω από 3.000.000 πελάτες
- κεφάλαια πάνω από 4 δις δολάρια.
- ετήσια έσοδα πάνω από 2,4 δις δολάρια

Στα επιτεύγματά της περιλαμβάνονται:

- 1994: 250.000 συνδρομητές κινητής και 1.000.000 σταθερής τηλεφωνίας
- 1995: 500.000 συνδρομητές κινητής, έναρξη συνδρομητικής τηλεόρασης, λειτουργία δορυφορικών σταθμών και δορυφορικού δικτύου
- 1996: 1.000.000 συνδρομητές κινητής, πρώτος χρόνος κερδοφορίας με κέρδη 60 εκ. Δολάρια
- 1997: λειτουργία δικτύου ATM και δικτύου μεγάλης ταχύτητας πρόσβασης στο Internet.

Σήμερα η Optus έχει τα εξής μερίδια της τηλεπικοινωνιακής αγοράς της Αυστραλίας:

- Το 22% των υπεραστικών και διεθνών κλήσεων

- Το 38% της κινητής τηλεφωνίας
- Το 61% των 500 μεγαλύτερων επιχειρήσεων της Αυστραλίας

Η επιτυχία αυτή της Optus όπως δηλώνει ο αντιπρόεδρος της εταιρίας Dick Simpson οφείλεται κατά κύριο λόγο στο επιτυχημένο benchmarking που εφαρμόστηκε επειδή στηρίχθηκε το στήσιμο, η λειτουργία και η ανάπτυξη της εταιρίας στην εμπειρία που μεταφέρθηκε από άλλες εταιρίες. Έτσι κατόρθωσε να επιτύχει όλους τους στόχους και στις περισσότερες περιπτώσεις να τους ξεπεράσει.

Με τον τρόπο αυτό η Optus στηριζόμενη στις πρακτικές άλλων εταιριών και βάζοντας στόχο της την ικανοποίηση των πελατών πέτυχε να έχει πολύ γρήγορα αποδοχή από το μεγαλύτερο μέρος των Αυστραλών. Και αυτό παρόλο που για διαφήμιση δαπανά μόλις το 20% του ποσού που δαπανά ο κυριότερος ανταγωνιστής της η Telstra.

Όπως αναφέρει ο χαρακτηριστικά ο Dick Simpson: « Δεν χρειάστηκε να ανακαλύψουμε τον τροχό. Ευτυχώς τον ανακάλυψαν κάποιοι άλλοι πριν από εμάς» εννοώντας την εφαρμογή από την εταιρία του benchmarking.

Η Optus, κατά την δήλωση του αντιπροέδρου της, δίνει βαρύτητα σε τρία σημεία:

- Την εστίαση στους πελάτες
- Την καινοτομία - όχι μόνο την τεχνολογική αλλά και στα προϊόντα και τα πακέτα που προσφέρει στους πελάτες της και που είναι προσαρμοσμένα στις απαιτήσεις τους.
- Την παροχή υπηρεσιών με ταχύτητα, ποιότητα και χαμηλότερο κόστος.

Στηρίχθηκε η εταιρία στην τεράστια πείρα που αντλήθηκε από τις μητρικές εταιρίες, την BellSouth και την Cable & Wireless την οποία πείρα και ενστερνήθηκε.

Η επιχειρησιακή κουλτούρα που δημιουργήθηκε στην Optus βασίζεται στις εξής αξίες:

- empowerment
- εξυπηρέτηση πελατών
- εργασία σε ομάδες
- ηγεσία
- ηθική
- ανάπτυξη και υποκίνηση του προσωπικού

Από την αρχή η Optus εστιάζεται:

- στις διαδικασίες
- στις μετρήσεις
- στο benchmarking

για να εξασφαλιστεί συνέπεια και αξιοπιστία.

Για την μέτρηση των διαδικασιών η εταιρία χρησιμοποιεί τις κρίσιμες περιοχές απόδοσης ΚΡΑ (Key Performance Areas) και τους αντίστοιχους δείκτες ΚΡΙ (Key Performance Indicators). Η Optus εστιάζεται στους κρίσιμους οδηγούς απόδοσης ΚΡΔ (Key Performance Drivers) που απαιτούνται για να δημιουργηθεί το περιβάλλον μάθησης και να επιτευχθεί η θετική μεταβολή:

$$\text{ΚΡΙ} = \text{ΚΡΟ} + \text{ΚΡΔ}$$

όπου ΚΡΟ= Key Performance Outcome.

Ο τρόπος αυτός μέτρησης βασίζεται στην θεωρία του Balanced Scorecard των Norton και Kaplan.

Οι περιοχές που τις χαρακτηρίζει η εταιρία ως κρίσιμες και εφαρμόζει benchmarking είναι οι εξής:

α) Ικανοποίηση πελατών

Εφαρμόζεται μια πολύ σημαντική μέθοδος μέτρησης που την παρακολουθούν όλα τα επίπεδα και όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Παρακολουθούνται και μελετώνται σε μηνιαία βάση επί μέρους τα εξής:

- Εξυπηρέτηση πελατών
- Τιμές
- Πωλήσεις
- Είσπραξη λογαριασμών
- Ποιότητα επικοινωνίας

Με μια έρευνα που γίνεται ερωτώνται οι πελάτες της Optus πως αξιολογούν τις υπηρεσίες της Optus και ταυτόχρονα ερωτώνται οι πελάτες της Telstra πως αξιολογούν τις υπηρεσίες της Telstra και συγκρίνονται τα δύο αποτελέσματα, Επίσης γίνονται συγκρίσεις με την American Express, την Kodak και την Qantas και με ανεξάρτητες μετρήσεις η Optus αναγνωρίζεται ως η εφαρμόζουσα άριστες πρακτικές.

β) Ανάπτυξη προϊόντων

Δημιουργήθηκε από την εταιρία, μια ομάδα μελέτης ανάπτυξης προϊόντων η οποία απευθύνθηκε στις περισσότερο τεχνολογικά εξελιγμένες τηλεπικοινωνιακές εταιρίες του κόσμου, για να ερευνηθεί ο τρόπος κατανομής των πόρων στην ανάπτυξη του κύκλου ζωής των προϊόντων. Βγήκαν τα εξής συμπεράσματα για ανάπτυξη του κύκλου ζωής:

	Εξολοκλήρου νέα προϊόντα	Μεγάλη αλλαγή σε υφιστάμενα προϊόντα	Μικροβελτιώσεις για ανάπτυξη του κύκλου ζωής
Εταιρίες που εμφανίζουν άριστες πρακτικές	25%	50%	25%
Optus 1993	85%	0%	15%
Optus 1997	5%	10%	85%

Η Optus δεν είναι οπωσδήποτε στην κατάσταση που θα ήθελε αλλά ο παραπάνω πίνακας δείχνει μια χαρακτηριστική εξέλιξη. Η εξέλιξη αυτή είναι η μετάβαση της εταιρίας από την κατάσταση της εστίασης στο project στην κατάσταση της εστίασης στις διαδικασίες.

γ.) Διαχείριση Δικτύου

Η ομάδα που ασχολείται με την μελέτη benchmarking για την διαχείριση του δικτύου ασχολείται με τα διάφορα στοιχεία κόστους. Δυστυχώς για την Optus δεν εντοπίστηκαν κατάλληλοι partners που να έχουν τις ιδιαιτερότητες που έχει η ίδια με τα δίκτυα των πολύ μεγάλων αποστάσεων. Παρόλη την ιδιαιτερότητά της, κάνει μελέτη benchmarking με partners την HongKong Telecom, την Telecom New Zealand και την Maxis ενώ τελευταία προστέθηκαν εταιρίες από Αμερική, Αγγλία και Γερμανία.

Οι μελέτες αυτές εντοπίζονται στα εξής θέματα:

- Δημιουργία αποθέματος υλικών (κόστος αποθέματος ως ποσοστό του επενδεδυμένου κεφαλαίου).
- Ποσοστό αξιοποίησης δικτύου.
- Αριθμός προσωπικού ανά λειτουργία.
- Παραγωγικότητα/ Αποδοτικότητα.

δ.) Ανάπτυξη Information Technology

Η ομάδα benchmarking εστιάζει την μελέτη σε δύο σημεία:

- Κόστος ανά λειτουργία
- Χρόνος εισόδου στην αγορά

B). Εσωτερικό benchmarking στην PTT Telecom Ολλανδίας

Η PTT Telecom είναι ο τηλεπικοινωνιακός οργανισμός της Ολλανδίας, ο οποίος φροντίζει να παρακολουθεί τις εξελίξεις στην τεχνολογία, την καινοτομία, την ποιότητα και την παροχή υπηρεσιών προσαρμοσμένων στις απαιτήσεις των πελατών.

Το βασικό πλαίσιο της επιχειρησιακής κουλτούρας περιλαμβάνει τις εξής αρχές:

- Τελειότητα στην εξυπηρέτηση των πελατών
- Εργαζόμενους που να είναι επαγγελματίες με ισχυρά κίνητρα
- Σωστές διαδικασίες προσανατολισμένες στον πελάτη.
- Χαμηλότερο δυνατό κόστος

Η εταιρία, παίρνοντας τα μηνύματα από τις επιτυχημένες επιχειρήσεις προέβη σε ανάλυση των διαδικασιών που εφαρμόζει με σκοπό να προσδιορισθούν:

- οι δείκτες μέτρησης της απόδοσης
- οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας
- η παρούσα απόδοση.

Το 1992 έγινε πλήρης ανασχεδιασμός της εταιρίας για να γίνει πιο ευέλικτη και πελατοκεντρική. Χωρίστηκε η επικράτεια σε 32 περιοχές και σε κάθε περιοχή τοποθετήθηκε ένας manager υπεύθυνος για την όλη πορεία της περιοχής και για τα αποτελέσματα τα οποία θα παρουσιάζει. Με τον τρόπο αυτόν οι περιοχές γίνονται εύκολα συγκρίσιμες.

Υιοθετήθηκε το εσωτερικό benchmarking και συγκρίνονται οι 32 περιοχές με στοιχεία που αφορούν την ικανοποίηση των πελατών και τις διαδικασίες. Λαμβάνοντας τα άριστα αποτελέσματα δημιουργείται μια ιδανική θεωρητική περιοχή, η οποία θεωρείται η 33^η περιοχή. Με την περιοχή αυτή συγκρίνονται όλες οι περιοχές με σκοπό να εντοπισθούν και να εφαρμοσθούν όλες οι άριστες πρακτικές και να επιτευχθούν τα άριστα αποτελέσματα. Χρησιμοποιήθηκε ως στρατηγικό σύστημα management το Balanced Scorecard των Kaplan και Norton.

Οι μετρήσεις περιλαμβάνουν:

- Οικονομικά μεγέθη
- Εξυπηρέτηση πελατών
- Διαδικασίες εργασιών
- Εκπαίδευση του προσωπικού

Οι μετρήσεις αυτές δίνονται ξεχωριστά για κάθε τμήμα της αγοράς:

- Μεγάλους πελάτες
- Μικρομεσαίες επιχειρήσεις
- Οικιακοί χρήστες

Το εσωτερικό αυτό benchmarking υποστηρίχθηκε θερμά από την εταιρία. Παρατηρήθηκε μια έντονη επικοινωνία μεταξύ των περιοχών ενώ κατά τακτά χρονικά διαστήματα οργανώνονται συναντήσεις αντιπροσώπων από τις 32 περιοχές όπου γίνεται μεταφορά εμπειριών. Επίσης γίνεται ανάλυση των άριστων διαδικασιών και των άριστων πρακτικών.

Η προσπάθεια του εσωτερικού benchmarking είναι πολύ επιτυχημένη και έχει ευμενή επίδραση στην κουλτούρα της εταιρίας:

- Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην διαδικασία των αλλαγών
- Οι διαδικασίες έχουν απώτερο στόχο τον ικανοποιημένο πελάτη
- Τμήμα της κουλτούρας είναι η συνεχής βελτίωση
- Δημιουργούνται διαλειτουργικές ομάδες εργασίας

Ενώ ως κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας θεωρούνται:

- το benchmarking ως μέθοδος μάθησης και αλλαγής
- ο καθορισμός ξεκάθαρων στόχων και προτεραιοτήτων
- η επιλογή των κατάλληλων ομάδων
- η μεταφορά της γνώσης και της εμπειρίας μέσα στην εταιρία

Γ.) Συνεργασία τεσσάρων εταιριών κινητής τηλεφωνίας

Τέσσερις εταιρίες κινητής τηλεφωνίας αποφάσισαν να αρχίσουν συνεργασία σε ένα διαρκές πρόγραμμα benchmarking. Οι εταιρίες αυτές είναι:

- η One2one που είναι εταιρία κινητής τηλεφωνίας στην Αγγλία.
- η Bouygues Telecom που παρέχει υπηρεσίες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας στην Γαλία.
- η Optus που είναι εταιρία σταθερής και κινητής τηλεφωνίας της Αυστραλίας
- η CSL εταιρία κινητής τηλεφωνίας του Χονγκ Κονγκ, θυγατρική της HongKong Telecom.

Το πρόγραμμα αυτό έγινε με το consulting της Arthur Andersen και την βοήθεια της Cable & Wireless η οποία είναι κύριος μέτοχος της Optus. Οι περιοχές μελέτης εντοπίζονται σε περιοχές που ενδιαφέρουν την κινητή τηλεφωνία στην οποία δραστηριοποιούνται όλες οι συμμετέχουσες εταιρίες. Οι εταιρίες θέλουν με την μελέτη αυτή να βελτιώσουν τις διαδικασίες και να μειώσουν το κόστος σε ένα περιβάλλον που προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις:

- την ένταση του ανταγωνισμού
- τις αλλαγές στην τεχνολογία
- την αστάθεια της αγοράς
- την αναμενόμενη μείωση των εσόδων που θα είναι αποτέλεσμα του ανταγωνισμού και της εισόδου νέων παικτών.

Για την επωφελή συμμετοχή κάθε εταιρία θα έπρεπε:

- να έχει εντοπίσει τις περιοχές στις οποίες απαιτείται βελτίωση λειτουργιών
- να έχει κάνει ανάλυση της δομής του κόστους
- να έχει προτάσεις για αλλαγές
- να προτείνει τρόπους μέτρησης της αποτελεσματικότητας των αλλαγών

Η Arthur Andersen επέβαλε να τηρηθεί απόλυτη μυστικότητα για τις μετρήσεις, τα θέματα μελέτης, τα συμπεράσματα και την ακολουθούμενη μεθοδολογία. Τόνισε επίσης στις συμμετέχουσες εταιρίες ότι όλες έχουν ως κύριους μετόχους άλλες τηλεπικοινωνιακές εταιρίες και ότι η δυναμική του κλάδου είναι τέτοια ώστε οι συνεργάτες του σήμερα μπορεί να γίνουν οι ανταγωνιστές του αύριο. Η μελέτη όμως του benchmarking είναι επωφελής για όλες τις εταιρίες, διότι με τις ανταλλαγές των πληροφοριών εντοπίζονται και κατανοούνται οι αποκλίσεις στην απόδοση. Στην συνέχεια, γίνονται οι απαιτούμενες βελτιώσεις στις διαδικασίες και εφαρμόζονται οι καλύτερες ακολουθούμενες πρακτικές με συνέπεια την συνεχή βελτίωση.

Παράλληλα γίνεται ανάλυση του ανταγωνισμού και ανάλυση των ακολουθούμενων στρατηγικών και τακτικών που εφαρμόζονται από άλλες εταιρίες κινητής τηλεφωνίας, σε παγκόσμιο επίπεδο, που θεωρούνται επιτυχημένες.

Όπως αναφέρει ο Alan Gow , διευθυντής στρατηγικού σχεδιασμού της OneZone, σχεδιάστηκε μια μεθοδολογία για να επιβεβαιωθεί η ύπαρξη κοινής βάσης για τους συντελεστές KPI (Key Performance Indicators). Σαν παράδειγμα αναφέρεται ότι το κόστος διαχείρισης πελατών εξετάζεται σε τρία επίπεδα:

- *Επίπεδο I* , όπου εξετάζονται οι KPI των κύριων δραστηριοτήτων πχ. το συνολικό κόστος διαχείρισης πελατών ως ποσοστό των εσόδων
- *Επίπεδο II* , όπου εξετάζονται οι KPI των υπο-δραστηριοτήτων και δίνουν σε ποσοστά την σύνθεση του κόστους αυτού πχ. κόστος billing ως ποσοστό του συνολικού κόστους, ή κόστος κέντρων τηλεφωνικής εξυπηρέτησης ως ποσοστό του συνολικού κόστους, ή το αντίστοιχο ποσοστό του κόστους είσπραξης οφειλών κλπ.
- *Επίπεδο III* , αναφέρεται στα συστατικά στοιχεία του κόστους πχ. κόστος ανά λογαριασμό, πελάτες ανά υπάλληλο, ποσοστό κλήσεων που ολοκληρώνεται η εξυπηρέτησή τους από τα κέντρα τηλεφωνικής εξυπηρέτησης, ποσοστό επιτυχών κλήσεων κλπ.

Η ανάλυση που γίνεται αναφέρεται σε κρίσιμες δραστηριότητες οι οποίες είναι ξεκάθαρες για τους συμμετέχοντες. Αναλύονται τα αποτελέσματα τόσο αριθμητικά όσο και με διαγράμματα.

Οι τέσσερις εταιρίες αφήνουν ανοιχτό το ενδεχόμενο να δεχτούν και άλλες εταιρίες στο project αυτό. Κατά την γνώμη μας, θα πρέπει να εξετασθεί σοβαρά το ενδεχόμενο να συμμετάσχει η Cosmote η οποία έχει κοινούς ανταγωνιστές με κάποιες από αυτές πχ. η Bouygues έχει ανταγωνιστή την France Telecom που είναι μέτοχος της δραστηριοποιούμενης στην Ελλάδα Panafon. Το ίδιο ισχύει και για την One2one που είναι ανταγωνιστής της Vodaphone που είναι η κύρια μέτοχος της Panafon.

Δ). Benchmarking της AT&T για τη διαχείριση παραπόνων

Αφού αποφάσισε η AT&T να βελτιώσει τη διαδικασία διαχείρισης παραπόνων άρχισε την εφαρμογή ενός προγράμματος benchmarking με partners τρεις εταιρίες από άλλους κλάδους, μια αλυσίδα ξενοδοχείων, μια εταιρία ιδιωτικού ταχυδρομείου και μια αεροπορική εταιρία. Όλες αυτές οι εταιρίες είχαν πολύ σωστά και αποτελεσματικά συστήματα διαχείρισης παραπόνων. Η AT&T με τους 15.000 υπαλλήλους τηλεφωνικής εξυπηρέτησης, με τα 4 εκατομμύρια κλήσεις ημερησίως, γρήγορα αναγνώρισε ότι η σωστή διαχείριση των παραπόνων ήταν πολύ σημαντική για την ανάπτυξη και διατήρηση υψηλού ποσοστού αφοσίωσης πελατών. Έγινε επίσης κατανοητό στην ηγεσία της ότι η εμπειρία άριστων εταιριών άλλων κλάδων θα έδινε πολύτιμα μαθήματα στο προσωπικό της.

Όταν κάποιος πελάτης μιας υπηρεσίας τηλεφωνικής εξυπηρέτησης ήθελε να παραπονεθεί είχε τρεις επιλογές: να παραπονεθεί τηλεφωνικά στον υπεύθυνο του κέντρου τηλεφωνικής εξυπηρέτησης ή να απευθυνθεί σε κάποιον manager ή τέλος να γράψει επιστολή στον διευθύνοντα σύμβουλο της εταιρίας. Τα παράπονα είτε απευθυνόταν στη διοίκηση της εταιρίας είτε όχι, χειρίζονταν από μια ειδική ομάδα η οποία αποφάσιζε για το πώς και ποια θα ήταν η απάντηση. Η AT&T ήταν μέχρι το 1984 μονοπώλιο και δεν φοβόταν για το αν θα έχανε πελάτες. Από όταν όμως άρχισαν να εμφανίζονται οι πρώτοι ανταγωνιστές, η Sprint και η MCI, αναδείχθηκε η ικανοποίηση των πελατών σε μείζον επιχειρησιακό θέμα.

Έτσι μια ομάδα από τέσσερις ειδικούς στη διαχείριση παραπόνων και ένας benchmarking manager άρχισαν τη συστηματική εξέταση της διαδικασίας διαχείρισης παραπόνων των τριών εταιριών που επελέγησαν, και τη σύγκρισή της με την ακολουθούμενη διαδικασία της AT&T. Το πρώτο που διαπίστωσαν ήταν ότι στην AT&T δεν γινόταν κάποια εκπαίδευση στο προσωπικό που εργαζόταν στα κέντρα τηλεφωνικής εξυπηρέτησης για το πως θα προβάλουν μια φιλική και εξυπηρετική εικόνα. Η ανακάλυψη ύπαρξης τεχνικής για την προβολή της εικόνας αυτής ήταν πολύ χρήσιμη. Η ομάδα όρισε κάποιες περιοχές προβλημάτων ως περιοχές υψηλής προτεραιότητας για να βοηθηθεί η μελέτη. Ως τέτοιες περιοχές καθορίστηκαν το χρονικό πλαίσιο διαχείρισης του παράπονου, η ανάπτυξη ευέλικτων μεθόδων διαχείρισης, η παροχή σχετικών στατιστικών στοιχείων στη διοίκηση και η μετά τη διαχείριση παρακολούθηση της ικανοποίησης του πελάτη.

Τελικώς η ομάδα καθόρισε 11 περιοχές τις οποίες χρησιμοποίησε ως κριτήρια αξιολόγησης των άλλων εταιριών, όπως η συμμετοχή του διευθύνοντος συμβούλου της εταιρίας στη διαδικασία των παραπόνων, η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, η χορήγηση πρόσθετων αμοιβών για ενθάρρυνση της εξυπηρέτησης των πελατών, η αποκέντρωση και ο τρόπος λήψης των κλήσεων των πελατών. Το υλικό για την, με βάση τα ανωτέρω, αξιολόγηση των partners βρέθηκε στη βιβλιοθήκη της AT&T και συντάχθηκε ένας συγκριτικός πίνακας.

Κατά τη διάρκεια της έρευνας η ομάδα διαπίστωσε ότι οι πελάτες διαμαρτύρονται για διάφορα προβλήματα σε διαφορετικές επιχειρήσεις, αλλά ότι η διαδικασία διαχείρισης των παραπόνων είναι ίδια άσχετα από τον κλάδο και το μέγεθος της επιχείρησης. Έτσι ήταν σωστή η επιλογή των τριών επιχειρήσεων - του ιδιωτικού ταχυδρομείου, της αλυσίδας ξενοδοχείων και της αεροπορικής εταιρίας. Στάλθηκε στις εταιρίες αυτές ένα λεπτομερές ερωτηματολόγιο, με το οποίο θα γινόταν κατανοητά εκτός των άλλων, ο σκοπός της επίσκεψης που θα ακολουθούσε και το ποια άτομα θα έπρεπε να διατεθούν για τη συζήτηση.

Κατά τη διάρκεια της επίσκεψης η ομάδα δούλεψε συστηματικά. Ένα μέλος έκανε την παρουσίαση για την AT&T, που αφορούσε τη λειτουργία των κέντρων τηλεφωνικής εξυπηρέτησης και τη διαχείριση των παραπόνων. Αντίστοιχη παρουσίαση γινόταν κάθε φορά και από την εταιρία που συμμετείχε στη συζήτηση.

Κάθε μέλος της ομάδας είχε αναλάβει ένα τομέα ερωτήσεων και ήταν υπεύθυνο τόσο για την υποβολή των ερωτήσεων όσο και για την καταγραφή και αξιολόγηση των απαντήσεων. Αν και η AT&T ευχαρίστως έδινε κάθε ζητούμενη πληροφορία, παρόλα αυτά οι partners προτιμούσαν να απαντούν οι ίδιοι στις ερωτήσεις που τους γινόταν.

Ο επικεφαλής της ομάδας, που ήταν ο benchmarking manager της AT&T, κατέγραφε τα κρίσιμα σημεία των συζητήσεων, τα οποία αμέσως μετά συζητούσε κάθε φορά με τους υπόλοιπους της ομάδας. Μετά τις 3 επισκέψεις καταγράφηκαν οι παρακάτω κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας για τη βελτίωση της διαχείρισης των παραπόνων των πελατών:

1. Ο προϊστάμενος του προσωπικού που χειρίζεται τα παράπονα πρέπει να συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία και να έχει τη δυνατότητα παροχής οικονομικών κινήτρων.
2. Όλοι όσοι χειρίζονται παράπονα πρέπει να έχουν κατανοήσει πλήρως το όραμα της επιχείρησης για το μέλλον, την κουλτούρα της, την πολιτική της και τη στάση της απέναντι στους πελάτες.
3. Η διαχείριση παραπόνων απαιτεί εργαζόμενους αποκλειστικά ασχολούμενους με το αντικείμενο αυτό, οι οποίοι πρέπει να ενημερώνουν για τις αιτίες παραπόνων όλη την εταιρία.
4. Οι χειριζόμενοι τα παράπονα των πελατών πρέπει να έχουν πρόσβαση στο πληροφοριακό σύστημα με τα δεδομένα των πελατών.
5. Δεν πρέπει να υπάρχουν πολλά επίπεδα διοίκησης στο προσωπικό αυτό, το οποίο πρέπει να επικοινωνεί εύκολα με τους προϊσταμένους του.
6. Η ομάδα διαχείρισης παραπόνων πρέπει να επικεντρώνεται στα:
 - Να εμποδίζουν διακοπές στη ροή της διαδικασίας

- Να επιτρέπουν εύκολη πρόσβαση στις πληροφορίες παραπόνων
 - Να δημιουργούν φιλική ατμόσφαιρα και να προλαμβάνουν φιλονικίες
 - Να περιορίζουν την αλληλοεπικάλυψη και να δημιουργούν ομαδικό πνεύμα
 - Να δίνουν έμφαση στη συλλογή πληροφοριών και στην κοινοποίησή τους
 - Να διευκολύνουν την ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία
7. Κάθε εργαζόμενος που χειρίζεται παράπονα πρέπει να έχει τη δυνατότητα κινήσεων για την ικανοποίηση του πελάτη στα πλαίσια της πολιτικής της εταιρίας.
 8. Τα τρία κύρια σημεία που εστιάζεται η ομάδα διαχείρισης παραπόνων είναι:
 - οι άνθρωποι (για τους εργαζόμενους)
 - η εξυπηρέτηση (για τους πελάτες)
 - τα κέρδη (για την εταιρία)
 9. Η αποστολή κάθε εργαζόμενου στη διαχείριση παραπόνων είναι η ικανοποίηση του πελάτη.
 10. Πρέπει να προβλέπεται συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού αυτού.
 11. Οι πελάτες πρέπει να έχουν εύκολη πρόσβαση στην ομάδα διαχείρισης παραπόνων τηλεφωνικώς, ταχυδρομικώς ή με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.
 12. Πρέπει να γίνει καταγραφή της διαδικασίας διαχείρισης παραπόνων από τη λήψη του παράπονου μέχρι την ικανοποίηση του πελάτη.
 13. Πρέπει να τηρούνται στατιστικά στοιχεία για:
 - τον αριθμό των παραπόνων που γίνονται
 - τον αριθμό των παραπόνων που ικανοποιούνται
 - τον χρόνο που απαιτείται
 - τις αιτίες των παραπόνων και πως αυτές μεταβάλλονται με το χρόνο
 - σύγκριση των δεδομένων αυτών της ΑΤ&Τ με των αντίστοιχων εταιριών που εφαρμόζουν άριστες πρακτικές
 14. Πρέπει οι διαχειριστές παραπόνων να συνεργάζονται εύκολα με τους κατά περίπτωση αρμόδιους για την ικανοποίηση των παραπόνων σε όσο το δυνατόν χαμηλότερο επίπεδο.
 15. Οι έγγραφες απαντήσεις στους πελάτες να δίνονται από εξουσιοδοτημένο έμπειρο προσωπικό.
 16. Να συνεχίζεται η μελέτη benchmarking για τη συνεχή βελτίωση της διαδικασίας διαχείρισης παραπόνων.

Μετά την ολοκλήρωση της μελέτης benchmarking η ΑΤ&Τ προχώρησε στην υλοποίηση ξεκινώντας από τη δημιουργία μιας βάσης δεδομένων για τα παράπονα και την οργάνωση των ομάδων διαχείρισης παραπόνων με τα δεδομένα του benchmarking. Τα αποτελέσματα ήταν εντυπωσιακά και παρουσιάστηκε θεαματική βελτίωση στην ικανοποίηση των παραπονούμενων πελατών.

Δυνατότητες εφαρμογής benchmarking από τον ΟΤΕ

Ο ΟΤΕ δεν εφαρμόζει συστηματικά κάποιο πρόγραμμα benchmarking. Οποσδήποτε παρακολουθεί τα τεκταινόμενα στις τηλεπικοινωνίες διεθνώς,

συμμετέχει σε πολλούς διεθνείς οργανισμούς του χώρου, έχει σχέσεις και συνεργασίες με άλλες τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις και φυσικά παρακολουθεί την ένταση του ανταγωνισμού και τις εξελίξεις στην εσωτερική τηλεπικοινωνιακή αγορά. Αυτό βέβαια δεν είναι benchmarking. Μεμονωμένα στελέχη του συμμετέχουν, όπως προαναφέρθηκε, με άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις, σε προκαταρκτικό στάδιο στη μελέτη των διαδικασιών και των πρακτικών που χρησιμοποιούνται από επιτυχημένες επιχειρήσεις του κλάδου. Τα περιθώρια όμως εφαρμογής του benchmarking για τον ΟΤΕ είναι πολύ μεγάλα.

Θα γίνει αναφορά σε τρεις περιπτώσεις όπου μπορεί να εφαρμοσθεί benchmarking από τον ΟΤΕ, χωρίς ιδιαίτερες δαπάνες και με σχετική ευκολία.

α) Μελέτη πρακτικών άλλων τηλεπικοινωνιακών οργανισμών

Στην τηλεπικοινωνιακή αγορά γίνονται μεγάλες αλλαγές οι οποίες απαιτούν την προσαρμογή των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών. Σημαντικό ρόλο παίζει η ταχύτητα της προσαρμογής αυτής. Οι επιτυχημένοι τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί κινούνται με ταχύτητα και ευελιξία, προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα και αναζητούν τρόπους να διευρύνουν τις υπηρεσίες που παρέχουν ικανοποιώντας τις απαιτήσεις των πελατών τους. Ο ΟΤΕ μπορεί να διδαχθεί πολλά από τη μελέτη των εφαρμοζόμενων αυτών πρακτικών με σκοπό να γίνεται ανταγωνιστικότερος έχοντας πιο ικανοποιημένους πελάτες.

Θα αναφερθούν στη συνέχεια, σύντομα, περιπτώσεις πρακτικών που εφαρμόζουν με επιτυχία άλλοι τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί, για να αποτελέσει αυτό το έναυσμα μιας συστηματικής μελέτης και υιοθέτησης των πρακτικών αυτών από τον ΟΤΕ, προσαρμόζοντάς τις στις ιδιαιτερότητες της ελληνικής αγοράς.

- Η British Telecom για να αυξήσει τις dial up συνδέσεις στο Internet έκανε μια προσφορά στους πελάτες της: μαζί με κάθε συνδρομή στο Internet προσέφερε μια νέα τηλεφωνική σύνδεση χωρίς την εφάπαξ εισφορά και με μειωμένα πάγια. Με τον τρόπο αυτό ικανοποιείται ο πελάτης ο οποίος επιθυμεί να έχει τη δυνατότητα τηλεφωνικής επικοινωνίας, ενώ θα είναι συνδεδεμένος στο διαδίκτυο. Αυτό από την άλλη μεριά έχει όφελος και η εταιρία, επειδή θα είναι μεγαλύτερη η διάρκεια της χρονοχρέωσης για το λόγο ότι ο πελάτης δεν θα επείγεται να διακόψει την πρόσβασή του για να τηλεφωνήσει. Η συγκεκριμένη πρακτική θα μπορούσε να εφαρμοσθεί ως έχει από τον ΟΤΕ.
- Η υπηρεσία Freephone της British Telecom. Με την υπηρεσία αυτή την τηλεφωνική κλήση δεν πληρώνει ο καλών αλλά ο καλούμενος, στον οποίο η ΒΤ προσφέρει δωρεάν τα πρώτα 800 λεπτά ετησίως. Με τον τρόπο αυτόν ενθαρρύνονται οι πελάτες μιας επιχείρησης να επικοινωνήσουν με αυτή. Το marketing των επιχειρήσεων αυτών θεωρεί ότι είναι πολύ θετικό να επικοινωνούν με τους πελάτες τους, έστω και αν αυτό γίνεται για να εκφρασθούν τα παράπονα των πελατών. Δεν είναι τυχαία άλλωστε η παρατηρούμενη στις περισσότερες περιπτώσεις αύξηση των πωλήσεων

και της ικανοποίησης των πελατών μετά την υιοθέτηση της υπηρεσίας αυτής από τις επιχειρήσεις.

Έρευνες έδειξαν ότι το 20% των κρατήσεων στα γραφεία ταξιδιών της Αγγλίας γίνεται μέσω του freefone όπως και το 90% των παραπόνων. Στη χώρα αυτή το 25% περίπου των μεγάλων και μεσαίων εταιριών χρησιμοποιεί την υπηρεσία freefone.

Επίσης δημιούργησε την υπηρεσία international freefone για εξαγωγικές επιχειρήσεις. Με τον τρόπο αυτό οι πελάτες των επιχειρήσεων αυτών επικοινωνούν με αυτές αδαπάνως. Οι πωλήσεις των επιχειρήσεων αυτών ανεβαίνουν σημαντικά μετά την υιοθέτηση από αυτές του international freefone. Οι χώρες που κυρίως επιθυμούν οι αγγλικές επιχειρήσεις να συνδέονται με τον τρόπο αυτό είναι οι Ηνωμένες Πολιτείες, η Ιαπωνία και το Χονγκ-Κονγκ.

Ο ΟΤΕ θα μπορούσε να εφαρμόσει το freefone καταρχήν για εσωτερικές κλήσεις και στη συνέχεια και για εξωτερικές. Χωρίς μεγάλη δαπάνη θα εξυπηρετούσε τους πελάτες του και θα δημιουργούσε μια επιπλέον πηγή εσόδων.

- Άμεση πρόσβαση στο Internet για όλους. Μόλις τον Ιούνιο του 1998 η ΒΤ ανακοίνωσε ότι δίνει στους πελάτες απλή και άμεση πρόσβαση στο Internet χωρίς να απαιτείται η εγγραφή σε κάποιον service provider. Ο πελάτης θα πληρώνει μόνο τη χρονοχρέωση κατά τη διάρκεια της πρόσβασης στο διαδίκτυο. Η ΒΤ πιστεύει ότι με τον τρόπο αυτόν θα διευρύνει σημαντικά τον αριθμό των χρηστών Internet στην Αγγλία. Το μόνο που χρειάζεται ο πελάτης είναι να προμηθευθεί από κάποιο γραφείο της ΒΤ δωρεάν ένα CD με το κατάλληλο software που θα κάνει δυνατή την πρόσβαση. Το μέτρο αυτό μπορεί να εφαρμόσει και ο ΟΤΕ εξυπηρετώντας έτσι τους πελάτες του αλλά και αυξάνοντας τα έσοδά του από την χρονοχρέωση.
- Ικανοποίηση αναγκών μικρών επιχειρήσεων από τη ΒΤ. Στην Αγγλία υπάρχουν 1 εκατομμύριο μικρές επιχειρήσεις, η κάθε μία από τις οποίες απασχολεί από 1 έως 10 άτομα. Σύμφωνα με έρευνα της ΒΤ μόνο το 15% των επιχειρήσεων αυτών έχουν κάποιον προσωπικό υπολογιστή τον οποίο χρησιμοποιούν για μετάδοση δεδομένων ή για οποιαδήποτε μορφή επικοινωνίας. Για να ενημερώσει τις επιχειρήσεις αυτές η ΒΤ και να ικανοποιήσει τις ανάγκες της, ξεκίνησε μια καμπάνια από τον Ιανουάριο 1998 και προσφέρει σε συνεργασία με τη Hewlett-Packard PC, servers, printers, scanners, κοινές γραμμές δικτύου ή γραμμές ISDN. Οι προσφορές μπορεί να γίνονται τόσο από τα γραφεία ή τους πωλητές της ΒΤ όσο και από τους dealers της Hewlett-Packard. Η μέχρι στιγμής αποδοχή από τις μικρές επιχειρήσεις είναι ενθουσιαστική. Πρέπει να εξετάσει ο ΟΤΕ αν οι συνθήκες της ελληνικής αγοράς αφήνουν πεδίο ελεύθερο για παρόμοιες δραστηριότητες.
- Outsourcing. Όλες οι μεγάλες και επιτυχημένες επιχειρήσεις στο χώρο των τηλεπικοινωνιών (AT&T, British Telecom, Sprint, MCI, Pacific Bell, Bell Canada κλπ) κινούνται προς την κατεύθυνση του αυξανόμενου outsourcing. Έτσι οι τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις κερδίζουν σε δύναμη, ευελιξία και αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εφαρμόζοντας στρατηγικό outsourcing. Εκχωρούν σε τρίτους κάποιες λειτουργίες που δεν

θεωρούνται κρίσιμες (non core functions) ώστε να συγκεντρώσουν την ενέργειά τους και τους πόρους τους στις βασικές λειτουργίες (core business functions), τις οποίες ξέρουν να εκτελούν κατά άριστο τρόπο. Σε μια εποχή αυξανόμενης πολυπλοκότητας με μεγάλες τεχνολογικές μεταβολές η εξειδίκευση οδηγεί σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Έτσι οι συνεργασίες και η εξειδίκευση συμβαίνουν σε μια πρωτόγνωρη κλίμακα. Ο ΟΤΕ πρέπει να μελετήσει το είδος των δραστηριοτήτων που οι άλλοι Τηλεπικοινωνιακοί Οργανισμοί εκχωρούν σε τρίτους, τη μεθοδολογία που εφαρμόζουν, τις στρατηγικές συνεργασίες που κάνουν και να προσδιορίσει τις περιοχές εφαρμογής.

β) Εσωτερικό benchmarking στον ΟΤΕ

Ο ΟΤΕ παρακολουθεί σε μηνιαία και ετήσια βάση, ένα πλήθος στοιχείων ανά Τηλεπικοινωνιακό Διαμέρισμα, το οποίο αντιστοιχεί ένα σε κάθε νομό της χώρας, εκτός από την Αττική και τη Θεσσαλονίκη όπου είναι περισσότερα. Κάθε Τηλεπικοινωνιακό Διαμέρισμα συγκεντρώνει στοιχεία που αφορούν την απόδοσή του και τα στοιχεία αυτά παρακολουθούνται συνολικά από τις Τηλεπικοινωνιακές Περιφέρειες και τη Διοίκηση του ΟΤΕ με το μηχανισμό των Ετήσιων Λειτουργικών Προγραμμάτων. Η ύπαρξη και λειτουργία αυτού του μηχανισμού παρέχει σημαντικές δυνατότητες στην εφαρμογή εσωτερικού benchmarking με partners τα Τηλεπικοινωνιακά Διαμερίσματα. Η διαδικασία αυτή θα παρακολουθείται και θα καθοδηγείται από τις κεντρικές υπηρεσίες ή αν θα γίνει σε περιφερειακό επίπεδο από τις Τηλεπικοινωνιακές Περιφέρειες που αντιστοιχούν στις περισσότερες περιπτώσεις με τις διοικητικές περιφέρειες του κράτους.

Από τη συγκριτική αξιολόγηση των στοιχείων των διαφόρων Τηλεπικοινωνιακών Διαμερισμάτων εντοπίζονται εκείνα που έχουν τις καλύτερες επιδόσεις. Στη συνέχεια εξετάζονται οι αιτίες που οδηγούν στις επιδόσεις αυτές. Οι αιτίες μπορεί να μην επηρεάζονται από τις ακολουθούμενες πρακτικές όπως είναι η γεωγραφία της περιοχής, τα μέσα και τους πόρους που έχει στη διάθεσή του το Διαμέρισμα ή το συγχρονισμό του δικτύου. Είναι όμως βέβαιο ότι μια σχετική έρευνα θα αναδείξει εφαρμοζόμενες διαδικασίες ή πρακτικές, οι οποίες θα μπορούσαν να χαρακτηρισθούν «άριστες». Οι άριστες αυτές πρακτικές αφού περιγραφούν πλήρως θα μπορούν στη συνέχεια να μεταφερθούν, ενδεχομένως με κάποιες προσαρμογές, στα υπόλοιπα Τηλεπικοινωνιακά Διαμερίσματα. Με τον τρόπο αυτό το σύνολο των Διαμερισμάτων θα βελτιώσει τις επιδόσεις του επωφελούμενο από την εμπειρία κάποιων άλλων Διαμερισμάτων.

Εσωτερικό benchmarking για τον ΟΤΕ, ο οποίος προχωρεί σε κινήσεις εξαγοράς άλλων τηλεπικοινωνιακών οργανισμών, θα ήταν και η μεταφορά των εφαρμοζόμενων πρακτικών και διαδικασιών στους εξαγοραζόμενους οργανισμούς όπως, ενδεχομένως, και η μεταφορά άλλων πρακτικών και διαδικασιών, που θα διαπιστωνόταν η υπεροχή τους, από τους οργανισμούς αυτούς προς τον ΟΤΕ.

Στη συνέχεια θα δοθούν, ενδεικτικά, παραδείγματα κάποιων στοιχείων ή δεικτών του 1997 που αφορούν τα Τηλεπικοινωνιακά Διαμερίσματα της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας. Από τα στοιχεία αυτά μπορεί να δοθεί το έναυσμα για λεπτομερή μελέτη των αιτίων που οδηγούν σ' αυτά, οπότε είναι ενδεχόμενο να οδηγηθούμε σε κάποιες εφαρμοζόμενες άριστες πρακτικές οι οποίες συνεπάγονται τα άριστα αποτελέσματα.

α) Δείκτης βλαβών Δα

Ο δείκτης αυτός δίνει το πλήθος των παρουσιαζομένων βλαβών ανά 100 τηλεφωνικές συνδέσεις.

<u>Τηλεπ. Διαμέρισμα</u>	<u>Δείκτης Δα</u>
Πιερίας	23,6
Δυτικής Θεσ/νίκης	35,1
Ανατολ. Θεσ/νίκης	27,1
Ημαθίας	24,2
Σερρών	25,0
Κιλκίς	22,0
Χαλκιδικής	33,0
Πέλλας	20,6

Μέσος όρος Τηλ. Περιφέρειας	29,1
-----------------------------	------

Από τον πίνακα αυτόν φαίνεται ότι στο Τ.Δ.Πέλλας παρουσιάζεται το μικρότερο ποσοστό βλαβών στις τηλεφωνικές συνδέσεις. Από τη μελέτη μπορεί να διαπιστωθεί ότι το χαμηλό αυτό ποσοστό βλαβών οφείλεται σε κάποιες πρακτικές που συστηματικά εφαρμόζει το Τηλ. Διαμέρισμα. Στην περίπτωση αυτή οι πρακτικές θα πρέπει να μεταφερθούν και στα υπόλοιπα Διαμερίσματα για την επίτευξη και εκεί άριστων αποτελεσμάτων.

β) Δείκτης άρσης βλαβών Δβ1

Ο δείκτης αυτός δείχνει το ποσοστό των βλαβών τηλεφωνικών συνδέσεων που αποκαθίσταται μέσα σε 24 ώρες από την εμφάνισή τους.

<u>Τηλεπ. Διαμέρισμα</u>	<u>Δείκτης Δβ1</u>
Πιερίας	89,3
Δυτ. Θεσ/νίκης	80,4
Ανατ. Θεσ/νίκης	82,1
Ημαθίας	91,7
Σερρών	95,5
Κιλκίς	81,3
Χαλκιδικής	80,4
Πέλλας	96,9

Μέσος όρος Τηλ. Περιφέρειας 83,8

Από τα στοιχεία αυτά φαίνεται ότι το Τηλεπ. Διαμέρισμα Πέλλας και στην περίπτωση αυτή έχει τον καλύτερο δείκτη αποκατάστασης βλαβών στο πρώτο 24ωρο και επομένως ενισχύεται και για το λόγο αυτό η ανάγκη μελέτης των εφαρμοζόμενων πρακτικών του.

γ) Δείκτης παραγωγικότητας εργασιών συντήρησης δικτύου Δπ

Ο δείκτης αυτός δείχνει τον μέσο χρόνο που δαπανάται για την άρση βλαβών που οφείλονται στο δίκτυο.

<u>Τηλεπ. Περιφέρεια</u>	<u>Δείκτης Δπ</u>
Πιερίας	0,9
Δυτ. Θεσ/νίκης	0,7
Ανατ. Θεσ/νίκης	1,0
Ημαθίας	0,9
Σερρών	0,8
Κιλκίς	0,7
Χαλκιδικής	0,9
Πέλλας	0,8

Από τη μελέτη των στοιχείων φαίνεται, από πρώτη άποψη, ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των Τηλεπ. Διαμερισμάτων. Πρέπει όμως να διαπιστωθεί εάν η μικρότερη τιμή της Δυτ. Θεσ/νίκης και Κιλκίς οφείλεται σε κάποιους συστηματικούς λόγους.

δ) Μέσος χρόνος αδράνειας ανά βλάβη Δβ

Ο μέσος χρόνος αδράνειας Δβ ανά βλάβη τηλεφωνικής σύνδεσης δείχνει τον μέσο χρόνο σε ώρες που μεσολαβεί από την καταγραφή της βλάβης μέχρι την έναρξη αποκατάστασής της από το ειδικό συνεργείο.

<u>Τηλεπ. Διαμέρισμα</u>	<u>Δείκτης Δβ</u>
Πιερίας	10,7
Δυτ. Θεσ/νίκης	23,4
Ανατ. Θεσ/νίκης	6,9
Ημαθίας	5,5
Σερρών	4,6
Κιλκίς	28
Χαλκιδικής	29,3
Πέλλας	5,6

Μέσος όρος Τηλ. Περιφέρειας	16,2
-----------------------------	------

Φαίνεται ότι το Τηλ. Διαμέρισμα Σερρών με τα αντίστοιχα της Ημαθίας και της Πέλλας έχουν πολύ καλύτερη ανταπόκριση και πρέπει να μελετηθούν οι λόγοι στους οποίους οφείλεται αυτό.

γ) Μελέτη των άριστων πρακτικών που εφαρμόζουν οι ηγέτες της αγοράς

Όπως αναφέρθηκε, τα θεαματικότερα αποτελέσματα συνήθως μπορεί να επιτευχθούν με τη μελέτη των άριστων πρακτικών που εφαρμόζουν οι ηγέτες της αγοράς, οι οποίοι τις περισσότερες φορές ανήκουν σε πολύ διαφορετικούς κλάδους.

Στους σταθμούς αυτοκινήτων της Mobil Oil στην Αμερική, η εταιρία έκανε πιο γρήγορη, φιλική και σταθερή την εξυπηρέτηση των πελατών της, παρέχοντας ταυτόχρονα σ'αυτούς πιο περιεκτικές συμβουλές μελετώντας τις ομάδες ελέγχου και τροφοδοσίας σε αγώνες αυτοκινήτων, την αλυσίδα ξενοδοχείων Ritz-Carlton και έναν επιτυχημένο πωλητή υδραυλικών εξαρτημάτων της Home Depot.

Οι ομάδες ελέγχου και τροφοδοσίας σε αγώνες αυτοκινήτων αποτελούνται από ειδικούς που αλλάζουν τα ελαστικά των αυτοκινήτων, ελέγχουν τη στάθμη του λαδιού, γεμίζουν τη δεξαμενή με καύσιμο και καθαρίζουν τα τζάμια σε συνολικό χρόνο μόλις 15 δευτερόλεπτων. Βεβαίως οι managers της Mobil δεν στοχεύουν σε τέτοιους χρόνους, αλλά η μελέτη αυτή τους έδωσε τη δυνατότητα να οργανώσουν πολύ καλύτερα τους σταθμούς αυτοκινήτων τους.

Η μελέτη της φιλικής εξυπηρέτησης του προσωπικού της αλυσίδας ξενοδοχείων Ritz-Carlton και της αφοσίωσής του στον εντοπισμό και ικανοποίηση κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο των αναγκών των πελατών, έδωσε τις ιδέες στη Mobil για την ανάπτυξη κουλτούρας εξυπηρέτησης πελατών. Αυτό είχε άμεση επίπτωση στον τρόπο πρόσληψης και εκπαίδευσης του προσωπικού.

Η Home Depot, μια εταιρία πώλησης υδραυλικών εξαρτημάτων, στοχεύει στο να κερδίζει για πάντα τον πελάτη που θα μπει μια φορά σε κάποιο κατάστημά της. Αυτό το κατορθώνει με τη φιλική διάθεση του πωλητή και τη γνώση να δώσει στον πελάτη τη σωστή συμβουλή για την αγορά εκ μέρους του του σωστού εξαρτήματος. Αλλά και αν κάποιος πελάτης, από

κακό χειρισμό του, προκαλέσει ζημιά σε κάποιο εξάρτημα και το επιστρέψει, τότε το κατάστημα το αντικαθιστά χωρίς συζήτηση. Η Mobil εφάρμοσε αντίστοιχες πρακτικές στους σταθμούς της για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης και την αύξηση της αφοσίωσης των πελατών της.

Στο χώρο των τηλεπικοινωνιών η μεγάλη εταιρία GTE όταν θέλησε να απλοποιήσει και να αυξήσει την αξιοπιστία του συστήματος billing της εταιρίας αναζήτησε μια εταιρία που να έχει τεράστιο όγκο συναλλαγών ημερησίως και ταυτόχρονα πλήρη ακρίβεια και αξιοπιστία. Έτσι οι ειδικοί της GTE βρήκαν ότι τους όρους αυτούς κάλυπτε η SIAC, δηλαδή η εταιρία αποθετηρίων τίτλων του Χρηματιστηρίου της Νέας Υόρκης, η οποία κάνει 400 έως 600 εκατομμύρια συναλλαγές ημερησίως με απόλυτη ακρίβεια και αξιοπιστία. Παρόλο που από πρώτη άποψη οι δυο διαδικασίες φαίνονται να μην ταιριάζουν, όταν έγινε η ανάλυση διαπιστώθηκε ότι ήταν πανομοιότυπες. Έτσι αφού έγινε η ανάλυση της απόκλισης στην απόδοση της GTE και της SIAC, έγινε η προσαρμογή της άριστης πρακτικής της SIAC στην κατάσταση της GTE με πολύ επιτυχημένα αποτελέσματα.

Με τον ίδιο τρόπο οι managers της GTE βελτίωσαν θεαματικά την τεχνική υποστήριξη των πελατών της εταιρίας και το σύστημα των επισκευών της με την εξέταση των αντίστοιχων συστημάτων της εταιρίας ανελκυστήρων Otis Elevator Company. Η εταιρία αυτή έχει αναπτύξει ένα αλάνθαστο σύστημα κέντρου τηλεφωνικής εξυπηρέτησης, χρησιμοποιώντας έξυπνες βάσεις δεδομένων. Κάθε κλήση θέτει σε κίνηση το μηχανισμό επισκευής της βλάβης.

δ). Η μελέτη των άριστων πρακτικών από τον ΟΤΕ

Ο ΟΤΕ πρέπει να μελετήσει τις άριστες πρακτικές των εταιριών ελληνικών ή και ξένων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Μια τέτοια καταγραφή, εξ όσων είναι δυνατόν να γνωρίζουμε, δεν έχει γίνει στον ελληνικό χώρο. Υπάρχουν όμως εταιρίες οι οποίες παρουσιάζουν εξαιρετική πρόοδο, βασιζόμενες στην εφαρμογή επιτυχημένων και σε μερικές περιπτώσεις πρωτοποριακών πρακτικών. Ο εντοπισμός των εταιριών είναι σχετικά εύκολος αν μελετήσει κάποιος τις εταιρίες με μεγάλες αυξήσεις πωλήσεων και κερδοφορίας ή τις εταιρίες που πιστοποιούνται κατά ISO. Από το σύνολο των εταιριών αυτών θα εντοπισθούν εκείνες των οποίων η πρόοδος οφείλεται στην ανάπτυξη άριστων πρακτικών. Και επειδή οι πρακτικές αυτές έχουν εφαρμοσθεί με επιτυχία στην ελληνική πραγματικότητα, η προσαρμογή τους στα δεδομένα του ΟΤΕ παρουσιάζει μικρότερες δυσκολίες. Από πρώτη άποψη εταιρίες που πρέπει να εξετασθούν είναι οι : Goody's, Τράπεζες Πίστωσης και Εργασίας, ΕΛΑΪΣ, Μινωικές Γραμμές, Γαλακτοβιομηχανίες Δέλτα, Φάγε και Μεβγάλ, 3ε, Τιτάν, Πετζετάκις, Σαράντης, Ιντρακόμ, Ιατρικό Κέντρο, Μυτιληναίος, Ναυτιλιακές επιχειρήσεις και πολλές άλλες.

Για τον εντοπισμό των άριστων πρακτικών που εφαρμόζονται από διάφορες εταιρίες διεθνώς υπάρχει μεγαλύτερη δυσκολία. Αυτό διότι υπάρχει πλήθος εταιριών και μεγαλύτερο πλήθος των εφαρμοζόμενων πρακτικών. Για το λόγο αυτό, κάποιες εταιρίες συμβούλων επιχειρήσεων εντοπίζουν και καταγράφουν τις άριστες πρακτικές που εφαρμόζουν διάφορες επιτυχημένες

επιχειρήσεις σε πολλούς τομείς. Η πιο γνωστή διεθνώς εταιρία συμβούλων με μια τέτοια βάση δεδομένων είναι η Arthur Andersen, η οποία έχει καταγράψει 3000 άριστες πρακτικές που εφαρμόζουν οι ηγέτες της αγοράς και τις οποίες αναλαμβάνει να προσαρμόσει στις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης που προσφεύγει σ'αυτήν. Η Arthur Andersen έχει πελάτες της πολλές από τις πιο μεγάλες τηλεπικοινωνιακές εταιρίες του κόσμου. Άλλες εταιρίες συμβούλων με παρόμοιες δραστηριότητες είναι το Saratoga Institute, η Pittiglio Rabin Todd & McGrath (PRTM), η Mercer Management Consulting, η Eurodata Foundation, η IFS International και άλλες.

Μερικές εταιρίες που εφαρμόζουν άριστες πρακτικές είναι:

- H Nike Inc. Η εταιρία αυτή σε δύο χρόνια αύξησε τις συνολικές πωλήσεις αθλητικών παπουτσιών στις γυναίκες από 15% σε 65%. Για το λόγο αυτό ανέτρεψε την υπάρχουσα αντίληψη και προέβαλε σε ένα διαφημιστικό 18σέλιδο τη δυναμική, ανέμελη και ανεξάρτητη γυναίκα. Η επιτυχία οφείλεται στην τοποθέτηση (positioning) του προϊόντος στην αγορά από το τμήμα marketing και την επιτυχημένη προβολή στο τμήμα (segment) που απευθυνόταν. Ο ΟΤΕ πρέπει να οργανώσει σε μόνιμη βάση έρευνες αγοράς για να ακολουθεί τα συμπεράσματά τους στην προβολή και τοποθέτηση στην αγορά των διαφόρων προϊόντων και υπηρεσιών.
- H Ritz-Carlton Company. Η Ritz-Carlton είναι η μόνη αλυσίδα ξενοδοχείων που κέρδισε το Malcolm Baldrige National Award. Εκείνο που έκανε την αλυσίδα αυτή να ξεχωρίζει είναι ότι σε κάθε ξενοδοχείο Ritz-Carlton συλλέγονται καθημερινά στοιχεία για 720 θέματα που έχουν σχέση με το έργο του προσωπικού. Οι managers των ξενοδοχείων μετρούν, για παράδειγμα, πόσος χρόνος χρειάζεται για το καθάρισμα ενός δωματίου ή πόσος χρόνος για την παράδοση μιας επιπλέον πετσέτας που θα ζητήσει κάποιος πελάτης. Κάθε φορά που ο πελάτης έρχεται σε επαφή με κάποιον υπάλληλο του ξενοδοχείου, καταγράφει ο υπάλληλος τις προτιμήσεις και τα παράπονα του πελάτη, τα οποία στη συνέχεια εισάγονται σε μία βάση δεδομένων της εταιρίας, στην οποία έχουν πρόσβαση όλα τα ξενοδοχεία. Με τον τρόπο αυτό σε επόμενη επίσκεψη του πελάτη, θα του δοθεί δωμάτιο με τον προσανατολισμό και τον όροφο που θέλει, θα υπάρχει στο δωμάτιο το επιπλέον μαξιλάρι ή πετσέτα κλπ.

Η μελέτη των πρακτικών της Ritz-Carlton μπορεί να δώσει πολύ χρήσιμα συμπεράσματα για τον ΟΤΕ και ιδιαίτερα στον τρόπο μέτρησης των δραστηριοτήτων του προσωπικού και τους τρόπους τήρησης της βάσης δεδομένων με τις προτιμήσεις των πελατών. Αυτό φαίνεται ότι θα μπορεί να έχει εφαρμογή στους μεγάλους πελάτες και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

- American Express. Το μπουκόταζ που έκανε το 1991 ένας ιδιοκτήτης εστιατορίου στη Βοστώνη με σκοπό να διαμαρτυρηθεί, όπως έλεγε, για την αλαζονεία και ακαμψία της American Express, οδήγησε την εταιρία σε μια πλήρη επανεξέταση των λειτουργιών που εξυπηρετούν τους πελάτες της. Τρία χρόνια αργότερα η εταιρία πρόσθεσε 350.000 νέους εμπορικούς πελάτες, οι οποίοι έπαιρναν μικρότερα ποσοστά και καλύτερη εξυπηρέτηση. Κατόρθωσαν την αναστροφή αυτή συναντώντας πρόσωπο με πρόσωπο τους δυσαρεστημένους πελάτες σε καθημερινή βάση και ακόμη συνεργαζόμενοι με τους εμπορικούς πελάτες για την προσφορά

κινήτρων στους κατόχους της κάρτας για να τη χρησιμοποιούν στις αγορές τους.

Μελετώντας ο ΟΤΕ τις πρακτικές αντιμετώπισης των δυσαρεστημένων πελατών της American Express μπορεί να αντιμετωπίζει με ανάλογο τρόπο τους δικούς του δυσαρεστημένους πελάτες ώστε να έχει κατά το δυνατό λιγότερες απώλειες με τον επερχόμενο πλήρη ανταγωνισμό. Ένα παράλληλο και έμμεσο συμπέρασμα για τον ΟΤΕ είναι να δώσει κίνητρα στους πελάτες του και ταυτόχρονα να προβάλλει την εξόφληση των λογαριασμών μέσω πιστωτικών καρτών. Η κίνηση αυτή θα έχει ως συνέπεια τη σημαντική μείωση των καθυστερημένων πληρωμών, όπως και των διακοπών των τηλεφωνικών συνδέσεων λόγω οφειλής. Είναι προφανές ότι όσο λιγότερες είναι οι διακοπές αυτές τόσο καλύτερες είναι οι σχέσεις ΟΤΕ και πελατών του. Επιπροσθέτως με τον τρόπο αυτό θα εξοικονομηθεί προσωπικό που ασχολείται με τις εισπράξεις και θα μπορεί να ασχοληθεί με άλλες δραστηριότητες, όπως η διαχείριση παραπόνων και οι πωλήσεις.

- Varian Associates, Inc. Το 1997, σε μια έρευνα που έγινε από την εταιρία ερευνών marketing VSLI, αναγνωρίστηκε η Varian Associates ως η κορυφαία εταιρία στην ικανοποίηση πελατών μεταξύ των κατασκευαστών και προμηθευτών ημιαγωγών παγκοσμίως. Η Varian κατόρθωσε να έχει τόσο ικανοποιημένους πελάτες, διότι για το σχεδιασμό και ανάπτυξη μερικών από τα πιο καινοτόμα προϊόντα της εισήγαγε τη δημιουργία ομάδων ενδιαφερομένων στη Βόρεια Αμερική, Ευρώπη και Αυστραλία. Οι ομάδες αυτές περιλαμβάνουν τόσο πελάτες ανταγωνιστών όσο και πελάτες της ίδιας της εταιρίας. Η Varian παίρνει πολύ σοβαρά υπόψη της τις παρατηρήσεις των ομάδων αυτών στην ανάπτυξη νέων προϊόντων ή τη βελτίωση των ήδη κυκλοφορούντων με σκοπό να κάνει τα προϊόντα ευκολότερα στη χρήση και καλύτερα προσαρμοσμένα στις απαιτήσεις των πελατών.

Η μελέτη της πρακτικής αυτής μπορεί να αξιολογηθεί από τον ΟΤΕ για την προσαρμογή, των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και αυτών που πρόκειται να αναπτυχθούν, στις απαιτήσεις και επιθυμίες των πελατών. Η δημιουργία των ομάδων πελατών είναι μια πρωτοποριακή πρακτική η οποία, ενδεχομένως, θα μπορούσε να έχει εφαρμογή προσαρμοσμένη στις ιδιαιτερότητες του ΟΤΕ.

- Robert Bosch Gmbtt. Η σε παγκόσμιο επίπεδο ηγετική κατασκευάστρια εταιρία ηλεκτρονικών εξαρτημάτων αυτοκινήτων με πολλές καινοτομίες, όπως το σύστημα ABS για το μη μπλοκάρισμα των φρένων, το σύστημα ηλεκτρονικής ανάφλεξης και οι αερόσακοι, τοποθετούν την Robert Bosch Gmbtt στην κορυφή της δημιουργίας άψογων ποιοτικών προϊόντων. Έτσι σε ένα από τα εργοστάσιά της, κατόρθωσε να μειώσει στα 300 ελαττωματικά προϊόντα ανά εκατομμύριο προϊόντων. Αυτό επιτεύχθηκε με τη δημιουργία διαλειτουργικών ομάδων εργαζομένων, οι οποίοι «εξουσιάζουν» όλες τις διαδικασίες κατασκευής και διανομής, επιβλέποντάς τις λεπτομερώς. Ακόμη η εταιρία έχει υιοθετήσει ένα αυστηρό εκπαιδευτικό πρόγραμμα χωρίς καταβολή αποζημίωσης, για τους υποψήφιους να εργασθούν στην εταιρία και χωρίς να υπάρχει εγγύηση ότι

στο τέλος της εκπαίδευσης θα προσληφθούν όλοι οι υποψήφιοι. Για τρεις ώρες κάθε απόγευμα και επί 14 εβδομάδες οι υποψήφιοι μαθαίνουν την ιστορία της εταιρίας, διδάσκονται τεχνικές διοίκησης και ανάπτυξη δεξιοτήτων, εξετάζονται με διάφορα τεστ και συνεντεύξεις και μαθαίνουν πως θα εξυπηρετούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους πελάτες. Όποιος υποψήφιος απουσιάσει δύο φορές από την εκπαίδευση δεν γίνεται δεκτός στη συνέχεια του προγράμματος και φυσικά δεν προσλαμβάνεται από την εταιρία.

Από την Robert Bosch ο ΟΤΕ μπορεί να διδαχθεί πολλά στο θέμα της δημιουργίας των διαλειτουργικών ομάδων για τη βελτίωση της ποιότητας, την αύξηση της παραγωγικότητας και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Όσον αφορά τον τρόπο πρόσληψης και εκπαίδευσης, αυτός αντίκειται στην ισχύουσα νομοθεσία και επομένως στην παρούσα φάση δεν μπορεί να γίνει λόγος για υιοθέτηση παρόμοιων πρακτικών. Καθώς όμως, σε παγκόσμιο επίπεδο, η αγορά εργασίας κινείται προς την κατεύθυνση της απορύθμισης των εργασιακών σχέσεων, δεν αποκλείεται στο προσεχές μέλλον να κατευθυνθούμε σε τέτοιους τρόπους πρόσληψης.

- Νοσοκομείο του Τίμιου Σταυρού. Στην περίοδο 1991-1994 το Νοσοκομείο του Τίμιου Σταυρού στο Σικάγο κατατασσόταν ανάμεσα στα 5% χειρότερα νοσοκομεία των Ηνωμένων Πολιτειών. Σήμερα κατατάσσεται ανάμεσα στα 5% καλύτερα. Η αλλαγή αυτή προήλθε από τη θεσμοθέτηση και λειτουργία εννέα «ομάδων κομάντος» όπως τις αποκάλεσαν. Οι ομάδες αυτές αποτελούνταν από προσωπικό από διάφορα τμήματα του νοσοκομείου και σκοπό είχαν να εντοπίσουν και να επιλύσουν κάθε πρόβλημα που έχει σχέση με τους πελάτες. Μια ομάδα είναι υπεύθυνη να εντοπίσει τα εμπόδια στην εξυπηρέτηση πελατών, όπως ο χρόνος αναμονής στα διάφορα τμήματα. Έτσι ο ασθενής δεν περιμένει για να εξυπηρετηθεί από τα διάφορα τμήματα (ακτινολογικό, αιματολογικό κλπ) περισσότερο από δέκα λεπτά.

Η αποδοτικότητα των «ομάδων κομάντος» μπορεί να μεταφερθεί στον ΟΤΕ για την επίλυση πολλών προβλημάτων που έχουν σχέση με την εξυπηρέτηση των πελατών, όπως η άμεση άρση βλαβών ή η επίσκεψη των τεχνικών στο χώρο του πελάτη σε ώρα που εξυπηρετεί τον πελάτη και αυτά με σωστό προγραμματισμό για τη μείωση των νεκρών χρόνων.

Case Study : Εφαρμογή benchmarking στην Pacific Bell

1. Γενικά για την εταιρία.

Η Pacific Bell παρέχει τοπικές τηλεφωνικές υπηρεσίες και πρόσβαση σε υπεραστικές (long distance) υπηρεσίες για τους κατοίκους της Καλιφόρνια των Ηνωμένων Πολιτειών. Αρχικά αποτελούσε τμήμα της AT&T μέχρι που το 1984 η AT&T, ύστερα από το νόμο για την απορύθμιση (deregulation) των τηλεπικοινωνιών στις ΗΠΑ, διασπάστηκε σε πολλά τμήματα. Ύστερα από τη διάλυση αυτή η Pacific Bell και η Pacific Telesis, που είναι η περιφερειακή τηλεπικοινωνιακή εταιρία που την ήλεγχε, αναδιοργανώθηκαν για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό σε μια ελεύθερη και απορρυθμισμένη αγορά. Μια από τις πρώτες κινήσεις της ήταν η μείωση του ανθρώπινου δυναμικού της. Έτσι μέσα σε μια πενταετία οι εργαζόμενοι στην εταιρία μειώθηκαν από 115.000 σε λιγότερους από 48.000. Στα μέσα του 1997 η Pacific Telesis και οι θυγατρικές της, περιλαμβανομένης και της Pacific Bell, εξαγοράστηκαν από την Southwestern Bell Corporation (SBC), μια εταιρία που από τον Μάιο του 1998 διαπραγματεύεται με τον ΟΤΕ την από κοινού εξαγορά τηλεπικοινωνιακών οργανισμών των Βαλκανίων.

Στην έντονα ανταγωνιστική τηλεπικοινωνιακή αγορά που ακολούθησε τη διάσπαση της AT&T, η Pacific Bell αναζητούσε τρόπους για να βελτιώσει την παραγωγικότητά της, την ποιότητα των υπηρεσιών της και τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρείχε στους πελάτες της. Το 1989 η Pacific Bell άρχισε να αναπτύσσει ένα πλαίσιο για τη βελτίωση της ποιότητας και ξεκίνησε ένα μικρό επιχειρησιακό κέντρο ποιότητας το οποίο γρήγορα άρχισε να επικεντρώνεται στις τάσεις και διαδικασίες της ποιότητας, περιλαμβάνοντας και το benchmarking. Στα χρόνια που μεσολάβησαν, το Κέντρο Ποιότητας της Pacific Bell έγινε ένα κέντρο για benchmarking με συνεχείς μελέτες, εξωτερικές επαφές και την έκδοση ενός ενδοεπιχειρησιακού ενημερωτικού φυλλαδίου.

Εξαιτίας των benchmarks η Pacific Bell είναι τώρα περισσότερο ανταγωνιστική. Το benchmarking έχει προσανατολίσει την επιχειρησιακή κουλτούρα στην ικανοποίηση των πελατών, στην αποκέντρωση και στην εξουσιοδότηση των εργαζομένων να προβαίνουν στην βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών. Χρησιμοποιώντας το benchmarking η εταιρία προσδιορίζει τους αποτελεσματικούς προμηθευτές, παρακολουθεί τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών και εφαρμόζει καινοτόμες πρακτικές οι οποίες βελτιώνουν την παραγωγικότητα. Δηλαδή το benchmarking αποτελεί το κρίσιμο εργαλείο για τη συνεχή βελτίωση της Pacific Bell.

Το 1992 η εταιρία ανέλυσε και συνόψισε τους τρόπους και τις διαδικασίες για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών. Η μελέτη αυτή εξέταζε το κατά πόσο η Pacific Bell μετρούσε με ακρίβεια και αποτελεσματικότητα την ικανοποίηση των πελατών και να χρησιμοποιήσει τα δεδομένα αυτά προσφέροντας σημαντική εξοικονόμηση πόρων για την εταιρία.

2. Σχεδιασμός της μελέτης.

Η Pacific Bell προβαίνει στη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών από το 1964. Αρχικά η έρευνα γινόταν με ταχυδρομική αποστολή ερωτηματολογίων και στη συνέχεια από το 1971 έγινε χρήση τηλεφωνικών συνεντεύξεων. Τα ερωτηματολόγια τροποποιήθηκαν το 1984 και το 1991, αλλά η τεχνική δειγματοληψίας και οι μέθοδοι ανάλυσης είναι ουσιαστικά οι ίδιες από το 1984.

Υπό την καθοδήγηση του αντιπροέδρου για την ποιότητα, το τμήμα των εταιρικών μετρήσεων ασχολήθηκε με τη μελέτη benchmarking που αφορούσε τη βιωσιμότητα και ακρίβεια των διαδικασιών που αφορούν την ικανοποίηση των πελατών. Βασικές ερωτήσεις που αποτελούσαν την κεντρική ιδέα αυτού του έργου ήταν συνδεδεμένες με τη μεθοδολογία συλλογής στοιχείων για την ικανοποίηση του πελάτη:

- Ήταν οι διαδικασίες τις οποίες χρησιμοποιούσε η Pacific Bell για τη συγκεκριμένη διαδικασία ότι καλύτερο υπάρχει;
- Χρησιμοποιούσε η εταιρία τις άριστες και πιο ακριβείς διαδικασίες για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών;

Κατά τη διάρκεια της εξέλιξης αυτού του έργου, η ομάδα επίσης εστίαστηκε στη χρήση των δεδομένων αυτών. Δηλαδή, χρησιμοποιούσε η εταιρία τα στοιχεία για την ικανοποίηση των πελατών κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο για τη βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών;

Η περιοχή αυτή των ερωτήσεων απεδείχθη η πιο πολύτιμη για την εταιρία.

Στρατηγικά, οι ακριβείς μετρήσεις της ικανοποίησης ή της δυσαρέσκειας του πελάτη είναι βασικές για τη λειτουργία μιας μεγάλης επιχείρησης.

Επομένως οι βασικές ερωτήσεις τις οποίες η μελέτη προσπαθούσε να απαντήσει ήταν οι εξής:

- Αποκτά η εταιρία βασικά αισθητήρια όργανα που αφορούν τους πελάτες, χρησιμοποιώντας την χρησιμοποιούμενη μεθοδολογία;
- Αν είναι έτσι, πως χρησιμοποιείται η πληροφορία στην επιχείρηση, όταν συγκριθεί με τις άριστες εταιρίες του κλάδου;

Δημιουργήθηκε μια ομάδα benchmarking αποτελούμενη από τον διευθυντή μετρήσεων της εταιρίας, τους τέσσερις managers του τμήματος μετρήσεων, που ήταν υπεύθυνοι για την εφαρμογή, ανάλυση και επεξεργασία των μετρήσεων της εταιρίας που είχαν σχέση με την ικανοποίηση των πελατών, και τέλος από τον manager του benchmarking της επιχείρησης. Η ομάδα αυτή ασχολήθηκε με το συγκεκριμένο έργο παράλληλα με τα υπόλοιπα συνήθη καθήκοντά τους. Η διάρκεια του έργου ήταν 10 μήνες, από το Μάιο του 1992 μέχρι το Φεβρουάριο του 1993.

Στόχος

Ο στόχος ήταν να συγκριθεί η διαδικασία μετρήσεων της ικανοποίησης πελατών για τη συλλογή, διανομή, ανάλυση και χρήση στοιχείων με

αντίστοιχες διαδικασίες άλλων εταιριών του κλάδου που θεωρούνται επιτυχημένες.

Σκοπός

Ο σκοπός ήταν να διδαχθούν από τις επιτυχημένες εταιρίες και στη συνέχεια να προβούν στη βελτίωση των μετρήσεων και σχετικών διαδικασιών της Pacific Bell.

Μεθοδολογία

Ο διευθυντής μετρήσεων της εταιρίας ήταν το μόνο μέλος της ομάδας ο οποίος είχε παρακολουθήσει κάποιο σεμινάριο benchmarking. Ωστόσο η ομάδα, με τη βοήθεια του benchmarking manager της επιχείρησης, δούλεψε με επιτυχία ακολουθώντας μια καθορισμένη διαδικασία.

Η ομάδα ανέλαβε το έργο της καταγραφής της τρέχουσας διαδικασίας. Έτσι γράφτηκε ένα κείμενο 17 σελίδων που περιέγραφε όλα τα σχετικά με τις διαδικασίες που χρησιμοποιεί η εταιρία για τη συλλογή, ανάλυση και διασπορά των στοιχείων. Αυτό έδωσε τη δυνατότητα στην ομάδα του benchmarking να κατανοήσει πλήρως την υπάρχουσα διαδικασία.

Τα μέλη της ομάδας, επειδή ανήκαν σε σχετικά τμήματα είχαν παρακολουθήσει διάφορα σεμινάρια που είχαν σχέση με τις μετρήσεις της ικανοποίησης πελατών. Συνέπεια αυτού ήταν να υπάρχει γενικά υψηλό επίπεδο κατανόησης της διαδικασίας μετρήσεων και της εφαρμογής της διαδικασίας μέσα στην εταιρία.

Η ομάδα καθόρισε ότι μόνη η καλή γνώση των υφιστάμενων διαδικασιών και ταυτόχρονα η γενική γνώση των επιτυχημένων εταιριών του κλάδου δεν παρέχουν επαρκή κριτήρια για την επιλογή των benchmarking partners. Σε αλληπάλληλες συσκέψεις η ομάδα ανέπτυξε ένα σύστημα προσδιορισμού του προφίλ των partners με βαθμολογική αξιολόγηση.

Προφίλ των benchmarking partners

- 4 Απόλυτα σημαντικό
- 3 Πολύ σημαντικό
- 2 Κάπως σημαντικό
- 1 Ελάχιστο σημαντικό

Εταιρικό προφίλ

4 Κερδοφορία. Η κατάταξη της εταιρίας στη λίστα του Fortune 500 κατά την τελευταία πενταετία αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία. Μια ανάλυση με πενταετές βάθος χρόνου είναι βασική για την αποφυγή επιλογής μιας εταιρίας της οποίας η κερδοφορία ίσως είναι περιστασιακή ή τυχαία. Η κερδοφορία αντιμετωπίστηκε ως ένας κρίσιμος δείκτης επειδή συνήθως αμφισβητούνται τα στοιχεία εταιριών που θεωρούνται εξαιρετικές αλλά όχι κερδοφόρες.

3 Ποικιλία τμημάτων (segments) αγοράς. Αυτό ήταν μια προσπάθεια εξέτασης επιχειρήσεων με παρόμοια τμήματα αγοράς ώστε να είναι εύκολα συγκρίσιμες οι επιχειρήσεις.

3 Επιχείρηση του κλάδου των υπηρεσιών. Αν και το στοιχείο αυτό δεν είναι καθοριστικό, περιλήφθηκε στη λίστα επειδή στην ομάδα υπήρχε η αντίληψη ότι οι επιχειρήσεις υπηρεσιών λειτουργούν κάπως διαφορετικά από τις άλλες επιχειρήσεις και ότι οι προσδοκίες των πελατών των επιχειρήσεων υπηρεσιών είναι διαφορετικές από τις προσδοκίες των πελατών των άλλων επιχειρήσεων.

3 Αδιάλειπτη σχέση με πελάτες. Ο σκοπός αυτού του στοιχείου είναι να εξετασθούν επιχειρήσεις οι οποίες έχουν αδιάλειπτες σχέσεις με τους πελάτες τους σε αντίθεση με κάποιες επιχειρήσεις που η σχέση με τους πελάτες είναι μόνο κατά την πώληση ή διαρκεί πολύ λίγο. Υπήρχε η αντίληψη ότι οι αδιάλειπτες σχέσεις με την εταιρία δημιουργούν έναν ιδιαίτερο τύπο προσδοκίας για τους πελάτες.

2 Παρουσία στην Καλιφόρνια. Αυτό ήταν μια προσπάθεια να βρεθούν συγκρίσιμες επιχειρήσεις οι οποίες θα δραστηριοποιούνται στην με ιδιαίτερότητες αγορά της Καλιφόρνια.

1 Επιχείρηση υψηλής τεχνολογίας. Αυτό το στοιχείο προσπαθεί να θέσει δεσμούς με επιχειρήσεις οι οποίες σταθερά εισάγουν τεχνολογικές καινοτομίες για την υποβοήθηση επέκτασης σε νέα τμήματα της αγοράς και για να εξετάσουν πώς αυτές οι επιχειρήσεις μετρούν την ικανοποίηση των πελατών τους σχετικά με αυτές τις καινοτομίες.

1 Αλλαγή του κανονιστικού πλαισίου. Αυτό το στοιχείο αναζητά συμβατότητα με άλλες επιχειρήσεις που βρισκόταν προηγουμένως σε ένα προστατευτικό κανονιστικό πλαίσιο και να προσδιοριστεί η επίδραση της κανονιστικής αλλαγής στην ικανοποίηση των πελατών και πως ανταποκρίνονται σχετικά οι επιχειρήσεις αυτές.

Επιπρόσθετα με τα στοιχεία αυτά του προφίλ των εταιριών, η ομάδα ανέπτυξε τα εξής κριτήρια του προφίλ της εξυπηρέτησης πελατών.

4 Είναι αποδεκτός ηγέτης στην ικανοποίηση πελατών.

4 Χρησιμοποιεί ενεργά το feed back των πελατών για να βελτιώσει τις εσωτερικές διαδικασίες κατά συστηματικό τρόπο.

4 Αποδεικνύει ότι η ικανοποίηση των πελατών βελτιώνεται με την πάροδο του χρόνου.

4 Διαθέτει ποιοτικό και συστηματικό σύστημα μέτρησης των αντιδράσεων των εξωτερικών πελατών.

3 Μετρά την ανταλλαγή υπηρεσιών.

3 Με επιτυχία συμπληρώνει τις εσωτερικές διαδικασίες για να βελτιώσει τα επίπεδα της ικανοποίησης πελατών με εξωτερικά στοιχεία που συγκεντρώνονται από τους πελάτες.

2 Θεωρεί την ικανοποίηση των πελατών σαν ολοκληρωμένο τμήμα των προσπαθειών ποιότητας.

2 Συσχετίζει την ικανοποίηση του εργαζόμενου με την ικανοποίηση του πελάτη.

2 Χρησιμοποιεί ποικιλία εργαλείων για να συγκεντρώσει δεδομένα.

1 Έχει άσχημο ιστορικό στην εξυπηρέτηση πελατών και αναμένει ανάκαμψη.

1 Χρησιμοποιεί μετρήσεις για την αποτελεσματικότητα των εργαζόμενων (ικανοποίηση εσωτερικών πελατών) και την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών που είναι σταθερή για την επιχείρηση.

1 Έχει διαφορετικούς τύπους ομάδων μετρήσεων (π.χ. προσανατολισμένων στην έρευνα έναντι των καθοδηγούμενων από ιστορικά στοιχεία).

1 Ενθαρρύνει εσωτερικές καταμετρήσεις για το πώς οι εργαζόμενοι αξιολογούν την εξυπηρέτηση πελατών.

Μετά τη συμφωνία στην επιλογή των κριτηρίων αυτών, η ομάδα προσέλαβε ένα σύμβουλο ο οποίος είχε σκοπό να προσδιορίσει, με βάση στοιχεία που θα συνέλεγε, τις επιχειρήσεις εκείνες οι οποίες ανταποκρίνονται καλύτερα στα κριτήρια αυτά. Ο σύμβουλος διεξήγαγε μια εκτεταμένη και σε βάθος εξέταση των σχετικών στοιχείων και παρουσίασε στην ομάδα την κατάταξη και τη βαθμολογία των επιχειρήσεων όπως αξιολογήθηκαν με βάση τα κριτήρια που είχαν επιλεγεί.

Τα μέλη της ομάδας ανέλαβαν να εξετάσουν τέσσερις εταιρίες ο καθένας από τη λίστα που τους παρέδωσε ο σύμβουλος. Ανέτρεξαν στη σχετική αρθρογραφία, στοιχεία κλπ που τους έδωσε ο σύμβουλος για τις επιχειρήσεις αυτές και τότε παρουσίασαν τις εταιρίες αυτές στην ομάδα με εξέταση σε βάθος. Έτσι έγινε η τελική κατάταξη και επιλογή των benchmarking partners για να συνεχίσει η διαδικασία στα επόμενα στάδια.

3. Συλλογή πληροφοριών

Τελικώς επελέγησαν οκτώ επιχειρήσεις οι οποίες αντιπροσωπεύουν μια ποικιλία κλάδων που περιλαμβάνουν εταιρίες χρηματοδοτήσεων, καταναλωτικών αγαθών, ασφάλειες, τηλεπικοινωνίες και τηλεόραση.

Η ομάδα συνέταξε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο είχε δύο τμήματα. Ένα είχε ποσοτικά στοιχεία και το άλλο ποιοτικά. Στο τμήμα των ποσοτικών στοιχείων υπήρχαν ερωτήσεις που είχαν σχέση με τον αριθμό των ατόμων της επιχείρησης που ασχολούνται με τις μετρήσεις. Επίσης με το ετήσιο κόστος αυτών των λειτουργιών, τον αριθμό των πελατών που εξετάστηκαν, το ποσοστό της ανταπόκρισης και το κόστος ανά συνέντευξη.

Το ποιοτικό τμήμα της συνέντευξης ήταν πολύ περισσότερο εκτεταμένο και διαπραγματευόταν με θέματα όπως το γιατί και πώς η επιχείρηση προβαίνει στη μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη. Ποιος εκτελεί τη λειτουργία αυτή και σε ποιο τμήμα της επιχείρησης είναι τοποθετημένος. Εάν ή όχι η επιχείρηση συγκρίνει τα αποτελέσματά της με αυτά των ανταγωνιστών της. Τις μεθόδους που χρησιμοποιεί για τη συλλογή στοιχείων. Πως επιλέγονται τα δείγματα των πελατών που ερωτώνται. Εάν μετράται ή όχι η αφοσίωση του πελάτη στην εταιρία. Πως γίνεται η ανάλυση και η χρήση των στοιχείων για την ικανοποίηση των πελατών.

Μετά την ολοκλήρωση των ερωτηματολογίων αυτών, η ομάδα πρώτα στράφηκε στο εσωτερικό της επιχείρησης. Μέλη της ομάδας εκπαιδεύτηκαν στις βασικές δεξιότητες που απαιτεί η λήψη συνέντευξης, στη δημιουργία καλής επικοινωνίας, στις μεθόδους επιμονής αλλά και στην ευγένεια και φιλοφρόνηση. Μετά από μια επιτυχημένη δοκιμή, διαπιστώθηκε ότι το σύνολο των ερωτήσεων ήταν κατάλληλο για τη συνέχιση στο κύριο έργο.

Η ομάδα έχοντας ένα περιορισμένο διαθέσιμο χρηματικό ποσό, αποφάσισε να προσπαθήσει τις συνεντεύξεις τηλεφωνικώς ή με φαξ. Οι αρχικές επαφές γινόταν προσωπικώς από τον benchmarking manager. Σ' εκείνες τις εταιρίες, οι οποίες συμφωνούσαν να συμμετάσχουν, τους δινόταν ένας φάκελος με τα σχετικά στοιχεία της Pacific Bell και το ερωτηματολόγιο. Αυτό ήταν ένα πολυσέλιδο έγγραφο που περιέγραφε τη διαδικασία της μέτρησης μέσα στην εταιρία ενώ το κενό ερωτηματολόγιο θα συμπληρωνόταν στο ποσοτικό τμήμα από τη συμμετέχουσα εταιρία και θα επιστρεφόταν στη Pacific Bell. Θα επακολουθούσε μια δίωρη συνήθως τηλεφωνική συνέντευξη μεταξύ των δύο μερών. Ερωτώντο εάν επιθυμούσαν να ηχογραφηθεί η συνέντευξη και ελήφθη μόνο μία αρνητική απάντηση.

Αρχικά η ομάδα είχε κάποιους ενδοιασμούς που αφορούσαν το εφικτό των τηλεφωνικών συνεντεύξεων και την επιθυμία των συμμετεχόντων να ηχογραφηθεί η συνέντευξή τους. Αυτοί οι ενδοιασμοί αποδείχθηκε ότι ήταν αβάσιμοι.

Με την αποδοχή της πρότασης για benchmarking από τον partner η επιχείρηση δημιουργούσε μια ομάδα από δύο μέλη του project. Αυτοί συμφωνούσαν με τη συμμετέχουσα εταιρία για το χρόνο συνέντευξης και το πρόγραμμα. Δεδομένου ότι τα μέλη της ομάδας ασχολούντο με τη μελέτη αυτή παράλληλα με τις κανονικές και συνεχιζόμενες δραστηριότητές τους αλλά και οι άλλες εταιρίες είχαν παρόμοια προβλήματα, η διαδικασία αυτής της συνέντευξης και της ανταλλαγής απόψεων τους αφαιρούσε χρόνο από το έργο τους.

Ο benchmarking manager συμβούλευσε τα μέλη της ομάδας να ολοκληρώσουν τις παρατηρήσεις τους σε 24 ώρες από τη λήψη της κάθε συνέντευξης. Παρόλη την πίεση από τις άλλες υποχρεώσεις τους, τα μέλη της επιτροπής ανταποκρίθηκαν στη συμβουλή αυτή και ολοκλήρωναν στον καθορισθέντα χρόνο τις παρατηρήσεις τους.

4. Ανάλυση στοιχείων

Αλληπαλλήλες ολοήμερες συσκέψεις προγραμματίστηκαν για την ανασκόπηση και ανάλυση των αποτελεσμάτων της μελέτης. Πρώτα, τα ποσοτικοποιημένα στοιχεία αναλύθηκαν και καταγράφηκαν για την ανασκόπηση από την ομάδα. Επειδή τα στοιχεία ήταν ποσοτικοποιημένα έγινε πολύ λίγη συζήτηση σχετικά με τα μεγέθη που προέκυψαν, τα οποία ήταν γενικώς αποδεκτά από όλα τα μέλη.

Η συζήτηση και η αξιολόγηση των ποιοτικών στοιχείων ήταν πολύ πιο σύνθετη. Κάθε ερώτηση με τις υποπεριπτώσεις της απεικονίσθηκε σε ένα μεγάλο πίνακα. Ρωτιόταν τότε κάθε διμελής ομάδα που πήρε τη συνέντευξη από την κάθε εταιρία να δώσει μια αντιπροσωπευτική απάντηση για κάθε ερώτηση. Έγινε πολλή συζήτηση για τις απαντήσεις αυτές και τελικώς δόθηκαν αντιπροσωπευτικές απαντήσεις οι οποίες είχαν τη γενική συναίνεση των μελών. Παράλληλα με τη διαμόρφωση κοινά αποδεκτών απαντήσεων, οι συζητήσεις αυτές είχαν ως συνέπεια να φθάσουν όλα τα μέλη της ομάδας σε ένα κοινό επίπεδο κατανόησης σχετικά με τις εταιρίες από τις οποίες είχαν παρθεί οι συνεντεύξεις.

Όταν ολοκληρώθηκε η φάση αυτή, τα στοιχεία κάθε ερώτησης καταχωρήθηκαν σε ένα εύχρηστο πίνακα για να επανεξετασθεί από κάθε μέλος. Αυτοί οι πίνακες διανεμήθηκαν στα μέλη για να κάνει ο καθένας ανασκόπηση των απαντήσεων και να ετοιμάσει μια περιεκτική περίληψη κάθε απάντησης. Σε μια επόμενη ολόημερη σύσκεψη, εξετάζοντας η ομάδα τις συνοπτικές αυτές απαντήσεις μία προς μία, διαμόρφωσε μια περιληπτική και περιεκτική απάντηση για κάθε ερώτηση.

Το τελικό στάδιο της ανάλυσης αυτής ήταν εξετάζοντας την κάθε ερώτηση, να καθορίσουν, βασιζόμενοι στην ανάλυση, τις αλλαγές που πρέπει να προταθούν και να εφαρμοσθούν από την Pacific Bell.

5. Περίληψη της ανάλυσης

Ομοιότητες

- Η διαδικασία των συνεντεύξεων της εταιρίας ήταν παρόμοια με αυτές των benchmarking partners.
- Στο περιεχόμενο των ερωτηματολογίων, όλες οι εταιρίες ρωτούσαν πάνω-κάτω τα ίδια πράγματα με την Pacific Bell.
- Όλες οι επιχειρήσεις έκαναν ερωτήσεις στρατηγικής σημασίας που αφορούσαν την αφοσίωση των πελατών, τις τιμές, την αξία για τον πελάτη και τις συγκρίσεις με τους ανταγωνιστές.
- Όλες οι επιχειρήσεις έκαναν ερωτήσεις βασισμένες στην τμηματοποίηση της αγοράς.
- Οι καταμετρήσεις των ανταλλαγών, δηλαδή αυτών που ακολουθούν μια συγκεκριμένη ανταλλαγή υπηρεσιών, ήταν κοινές στις επιχειρήσεις που εξετάστηκαν.
- Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούσαν μια πενταβάθμια κλίμακα για την αξιολόγηση των στοιχείων τους.

Κρίσιμες διαφορές

Οι εταιρίες που εξετάστηκαν:

- Έκαναν πολύ λιγότερες συνεντεύξεις από ότι η Pacific bell.
- Έκαναν πολύ πιο εκτεταμένες έρευνες για τη διερεύνηση με μεγαλύτερη λεπτομέρεια κάποιων θεμάτων, όπως είναι η αφοσίωση των πελατών και η αξία της υπηρεσίας για τους πελάτες.
- Χρησιμοποιούσαν πωλητές για μικρές, επικεντρωμένες συνεντεύξεις, οι οποίες ήταν πιο εξειδικευμένες από αυτές της Pacific Bell.
- Απέκλειαν ελάχιστους πελάτες από τις έρευνες (μόνο εκείνους που ζητούσαν εξαίρεση ή εκείνους που βρισκόταν σε δικαστική μάχη με την εταιρία) σε αντίθεση με την Pacific Bell που απέκλειε πολύ περισσότερους.
- Είχαν πολύ απλούστερες διαδικασίες επεξεργασίας των στοιχείων επειδή είχαν, συγκριτικά, πολύ λιγότερες έρευνες από ότι η Pacific Bell.
- Είχαν πολύ λιγότερο προσωπικό για μετρήσεις, επειδή οι απαιτήσεις τους ήταν πολύ μικρότερες και η συχνότητα των μετρήσεων ήταν μικρότερη από ότι της Pacific Bell.

- Έκαναν πέντε φορές μικρότερες δαπάνες από ότι η Pacific Bell στο θέμα των μετρήσεων της ικανοποίησης των πελατών.
- Το προσωπικό των μετρήσεων ήταν τοποθετημένο σε διάφορα τμήματα της επιχείρησης και ιδιαίτερα στα τμήματα που είχαν άμεση υπευθυνότητα για τις επί μέρους μετρήσεις σε αντίθεση με την Pacific Bell όπου το προσωπικό των μετρήσεων ανήκε στο επιτελικό προσωπικό.
- Έδιναν μεγαλύτερη έμφαση στα αποτελέσματα και λιγότερη στους απόλυτους στόχους από ότι η Pacific Bell.
- Έδιναν μεγαλύτερη έμφαση στο περιεχόμενο των πληροφοριών και αξιολογούσαν τις μετρήσεις για την ικανοποίηση των πελατών για στρατηγικούς σκοπούς σε αντίθεση με την Pacific Bell, η οποία αξιολογούσε τις πληροφορίες για έλεγχο της ποιότητας των υπηρεσιών της.
- Χρησιμοποιούσαν τα στοιχεία της ικανοποίησης πελατών σε μεγαλύτερη έκταση από ότι στην Pacific Bell και ιδιαίτερα στις διαδικασίες σχεδιασμού τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε επίπεδο τμήματος και δεν χρησιμοποιούσαν τα στοιχεία αυτά στη μέτρηση των καθημερινών λειτουργιών. Οι εταιρίες αυτές δημιουργούσαν μια εσωτερική διαδικασία μέτρησης σε τοπικό επίπεδο ή σε επίπεδο επί μέρους τμήματος για να έχουν τον έλεγχο των μετρήσεων των τρεχουσών εργασιών.
- Χρησιμοποιούσαν τα στοιχεία της ικανοποίησης πελατών για την αμοιβή με βάση τις επιδόσεις μόνο όμως για το ανώτατο επίπεδο σε αντίθεση με την Pacific Bell, η οποία χρησιμοποιούσε την αμοιβή με βάση τις επιδόσεις μέχρι το κατώτατο επίπεδο επειδή είχε διαπιστωθεί ότι στην πρώτη περίπτωση το ανώτατο επίπεδο διοίκησης θα μπορούσε να επηρεάσει τις διαδικασίες για να βελτιώσει τα αποτελέσματα σε συνδυασμό με τη διαδικασία μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών της επιχείρησης.

Συμπεράσματα της μελέτης:

Αρκετοί παράγοντες αντιστέκονται στις κρίσιμες διαφορές που αναφέρθηκαν και που αφορούν την προσέγγιση της Pacific Bell στην ικανοποίηση των πελατών και αυτής που διαπιστώθηκε στις άλλες εταιρίες που εξετάστηκαν. Στις εταιρίες αυτές όπως είδαμε υπήρχε:

- Περισσότερη χρήση των δεδομένων σε στρατηγικό επίπεδο.
- Απουσία των αποτελεσμάτων της ικανοποίησης των πελατών στην αμοιβή του κατώτατου επιπέδου διοίκησης.
- Εμπιστοσύνη στην εσωτερική διαδικασία μετρήσεων για τη διοίκηση των καθημερινών λειτουργιών.
- Χαμηλές δαπάνες για τις μετρήσεις της ικανοποίησης των πελατών.

Αυτές οι διαφορές δεν είναι ανεξάρτητες. Αντανακλούν μια πολύ διαφορετική προσέγγιση για την αξιολόγηση των στοιχείων της ικανοποίησης πελατών και για την εξασφάλιση της ποιότητας στην πρώτη γραμμή της επιχείρησης. Στην Pacific Bell, οι μετρήσεις φαίνεται να αντανακλούν μια φιλοσοφία ότι η ικανοποίηση των πελατών είναι πρωταρχική υπευθυνότητα τόσο του προσωπικού που έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες όσο και των προϊσταμένων τους. Αυτό οδηγεί σε βελτίωση των προσπαθειών σε

τοπικό επίπεδο, αλλά επιφέρει ελάχιστη συστηματική μεταβολή. Από τη στιγμή που η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών στην Pacific Bell δεν είναι αυτόματα ενσωματωμένη στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρίας, τότε χάνεται για αυτήν η ευκαιρία να συνδεθεί η πολιτική της με τις απαιτήσεις των πελατών.

Η χρήση των εσωτερικών μετρήσεων σαν βασικό εργαλείο διασφάλισης της ποιότητας στις εταιρίες που εξετάσθηκαν, δημιούργησε ενδιαφέρον για ερωτήσεις από την Pacific Bell. Φαίνεται ότι η εντατική χρήση από την Pacific Bell των στοιχείων για την ικανοποίηση των πελατών είναι απαραίτητη, τουλάχιστον εν μέρει, επειδή υπάρχει περιορισμένη εμπιστοσύνη στις υπάρχουσες εσωτερικές μετρήσεις. Μια μεγαλύτερη πρόκληση, εάν η εταιρία ήθελε να υιοθετήσει ένα νέο μοντέλο μέτρησης της ικανοποίησης πελατών, θα ήταν η ανάπτυξη ενός νέου συστήματος εσωτερικών μετρήσεων. Το σύστημα αυτό θα πρέπει να βασίζεται στις απαιτήσεις των πελατών (μετρώντας τα σωστά πράγματα) και να θεωρείται από τους εργαζόμενους ως ένα βασικό εργαλείο ποιότητας.

Ένα πρόσθετο χαρακτηριστικό της υπάρχουσας διαδικασίας στην Pacific Bell, είναι αυτό που μπορεί να θεωρηθεί ως υπέρ το δέον εξάρτηση από τα στοιχεία των μετρήσεων για την ικανοποίηση των πελατών από το πρώτο και το δεύτερο επίπεδο διοίκησης. Αν τα μεγέθη των δειγμάτων ήταν σημαντικά μικρότερα, τότε θα πρέπει να υιοθετηθούν νέοι τρόποι αξιολόγησης της ποιότητας των εργασιών.

Νέες κατευθύνσεις

Από το όλο project προέκυψε ότι κάποια πράγματα πρέπει να σταματήσουν να γίνονται ενώ κάποια άλλα θα πρέπει να αρχίσουν.

Συγκεκριμένα οι προτάσεις ήταν οι εξής:

- Να δημιουργηθεί τμήμα το οποίο θα επεξεργάζεται τις απαντήσεις των πελατών με σκοπό να επιφέρονται βελτιώσεις στα προϊόντα και τις υπηρεσίες και να λαμβάνονται υπόψη στο στρατηγικό σχεδιασμό.
- Να σταματήσει η εξαγωγή των αποτελεσμάτων των μετρήσεων της ικανοποίησης πελατών σε επίπεδο κατώτερο του αρμόδιου αντιπροέδρου ή του γενικού διευθυντή.
- Να σταματήσει η αμοιβή των managers πρώτου, δεύτερου και τρίτου επιπέδου με βάση τα αποτελέσματα των μετρήσεων.
- Να αναπτυχθεί διαδικασία μέτρησης εσωτερικών δεικτών που να είναι προσαρμοσμένη στις απαιτήσεις των πελατών.
- Να αυξηθεί το εύρος των μετρήσεων της ικανοποίησης των πελατών και να μειωθεί η συχνότητα του απολογισμού και να γίνεται ανά τρίμηνο.
- Να ερωτώνται λιγότεροι πελάτες ώστε να μειωθεί η δυνατότητα της υπερεξέτασης.
- Να ερωτώνται πελάτες οι οποίοι έκαναν πρόσφατα χρήση των υπηρεσιών ή προϊόντων της εταιρίας όσο και εκείνοι που δεν έκαναν τέτοια χρήση. Κάποιες επίσης μετρήσεις πρέπει να κατευθύνονται σε ειδικά τμήματα της αγοράς (π.χ. μεγάλοι πελάτες ή τμήματα πελατών για τους οποίους δεν υπάρχουν ιδιαίτερα δεδομένα).

- Να χρησιμοποιούνται τα στοιχεία των μετρήσεων από το στρατηγικό επίπεδο για να επιφέρονται βελτιώσεις σε προϊόντα και διαδικασίες.
- Να σταματήσουν οι επενδύσεις που οδηγούν σε τροποποίηση των αποτελεσμάτων και να αυξηθούν οι επενδύσεις που βελτιώνουν τις διαδικασίες των προϊόντων και υπηρεσιών.
- Να σταματήσει το φαινόμενο να χάνουν οι χαμηλού επιπέδου managers τη θέση τους επειδή δεν πέτυχαν κάποιους στόχους, τα μεγέθη των οποίων μερικώς μόνον ελέγχονται από αυτούς.
- Να δομηθεί ένα νέο σύστημα εσωτερικών μετρήσεων το οποίο θα εκτιμούν οι εργαζόμενοι για την ακρίβεια των μετρήσεών του.

Αποτελέσματα και βελτιώσεις

Μέσα σε ένα μήνα από την ολοκλήρωση του project αυτού, η διοίκηση της εταιρίας συμφώνησε στη μείωση του μεγέθους των δειγμάτων για τις μετρήσεις της ικανοποίησης των πελατών. Αυτή η μείωση είχε ως αποτέλεσμα εξοικονόμηση ενός εκατομμυρίου δολαρίων. Παρόλο που η εξοικονόμηση αυτή ικανοποίησε την εταιρία που ισοσκέλιζε έτσι το κόστος της μελέτης, υπήρξαν άλλες εφαρμογές που ήταν πιο σημαντικές.

Από ένα λεπτομερέστερο έλεγχο των πράγματι εξαίρετων εταιριών που εξετάστηκαν, φάνηκε ότι υπήρχε ανάγκη για την Pacific Bell να κατανοήσει με λεπτομέρεια το ποιες είναι οι βασικές απαιτήσεις των πελατών και κατά πόσο αυτές καλύπτονται από την παρεχόμενη εξυπηρέτηση πελατών. Για παράδειγμα, μια από τις ερωτήσεις που γινόταν στους πελάτες είχε σχέση με την ταχύτητα της απάντησης, δηλαδή ο χρόνος που απαιτείται για τον εργαζόμενο να σηκώσει το ακουστικό του τηλεφώνου του όταν καλείται. Συγκεκριμένα ποιος χρόνος είναι αποδεκτός από τον πελάτη; Πριν από τη μελέτη αυτή δεν ήταν γνωστές οι ακριβείς απαιτήσεις των πελατών. Μια μελέτη προβαίνει σε λεπτομερέστερο προσδιορισμό για κάθε μια υπηρεσία.

Λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των υποδείξεων των πελατών, ο επί κεφαλής της ομάδας με τον προϊστάμενό του, τον αντιπρόεδρο της ποιότητας, με τη συναίνεση δύο περιφερειακών επιχειρησιακών μονάδων, αυτών της Βόρειας και της Δυτικής Καλιφόρνια, προέβη στη δοκιμή ενός νέου συστήματος μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών.

Το σύστημα αυτό προέβλεπε να μην κοινοποιούνται τα αποτελέσματα των μετρήσεων σε επίπεδο κάτω από αυτό του αρμόδιου αντιπροέδρου. Τα κατώτερα επίπεδα διοίκησης θα μπορούσαν να μετρηθούν για τις διαδικασίες που υποστηρίζουν τις απαιτήσεις των πελατών. Για παράδειγμα μια μέτρηση θα μπορούσε να είναι ο χρόνος που απαιτείται για να απαντηθεί μια κλήση πελάτη. Το προσωπικό των γραφείων θα μπορούσε να μετρηθεί και από το πόσο καλά ανταποκρίνεται στο στόχο αυτό. Με αυτόν τον τρόπο οι επί μέρους επιστάτες θα μπορούσαν να διαχειρίζονται μια διαδικασία την οποία επιβλέπουν εφαρμόζοντας με ένα θετικό τρόπο την παραδοσιακή μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών.

Σε ένα άλλο παράδειγμα, η έρευνα έδειξε ότι οι πελάτες θα προτιμούσαν να τους δίνονται ραντεβού σε καθορισμένες ημέρες και με στενό χρονικό πλαίσιο. Η εταιρία, με την οργάνωση που διέθετε, δεν είχε επαρκές προσωπικό για να αντιμετωπίσει κατά τον καλύτερο τρόπο την προσδοκία των πελατών, δηλαδή καθορισμένη ημέρα και ώρα. Ωστόσο μπορούσε να καθορίσει την ημέρα αλλά να υπάρχει ένα χρονικό περιθώριο δύο έως τεσσάρων ωρών. Από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι οι πελάτες θεωρούν απαράδεκτο όταν το χρονικό περιθώριο φθάνει τις οκτώ ώρες. Η καθιέρωση από την εταιρία δοκιμαστικά ως στόχου τη μία ώρα για το χρονικό περιθώριο, έδωσε τη δυνατότητα στους επόπτες να προσπαθούν να επιτύχουν το στάνταρτ αυτό, το οποίο ήταν και στοιχείο της αξιολόγησής τους.

Πριν από την τοπικού χαρακτήρα δοκιμαστική αυτή εφαρμογή, το συμβούλιο των διευθυντών της εταιρίας αποφάσισε να επεκτείνει το μέτρο σε ολόκληρη την εταιρία. Αυτό σημαίνει αλλαγή στην κουλτούρα της επιχείρησης, δεδομένου ότι αλλάζει η εξυπηρέτηση των πελατών, η οποία μπορεί να μετρηθεί και να αξιολογηθεί για το επίπεδο της πρώτης γραμμής της εταιρίας. Αυτό είναι θετικό επειδή το ανώτερο management θα ήταν υπεύθυνο για τα αποτελέσματα της παραδοσιακής μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών. Επειδή το ανώτερο management ελέγχει τις διαδικασίες και πρακτικές της επιχείρησης είναι λογικό να αξιολογείται και το ίδιο από τα αποτελέσματα αυτά. Για τους περισσότερους εργαζόμενους αυτή η αλλαγή κρίθηκε ως ιδιαίτερα θετική επειδή θα αξιολογούνται και θα αμείβονται για διαδικασίες τις οποίες ελέγχουν και οι οποίες έχουν θετική επίδραση στην εξυπηρέτηση των πελατών.

Αυτή η αλλαγή είναι σε εξέλιξη και συνεχίζεται το έργο της συλλογής περισσότερων στοιχείων στις απαιτήσεις των πελατών και στη δημιουργία μηχανισμών για την υλοποίηση των διαδικασιών που θα ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις αυτές. Επίσης δημιουργείται και ο μηχανισμός της μέτρησης των αποτελεσμάτων.

Δημιουργείται ακόμη μια άμεση ανάγκη για μια ολοκληρωμένη συλλογή στοιχείων για τις απαιτήσεις των πελατών και για την ανάπτυξη τόσο της στρατηγικής όσο και των τακτικών χειρισμών βασισμένων στα στοιχεία αυτά. Για παράδειγμα, η έρευνα έδειξε ότι οι πελάτες επιθυμούν να ενημερώνονται τηλεφωνικώς από την εταιρία για την ολοκλήρωση των εργασιών που έχουν σχέση με αυτούς. Μέχρι τώρα δεν είχε αποφασιστεί μια τέτοια διαδικασία αν και σε κάποιες ειδικές περιπτώσεις εφαρμόζεται μια τέτοια πρακτική. Αυτό όμως δε γίνεται κατά συστηματικό τρόπο. Η πολιτική της εταιρίας είναι να καθιερωθεί η διαδικασία αυτή.

Συνοψίζοντας, όσες από τις προτάσεις που προέρχονται από τη μελέτη benchmarking δεν υλοποιήθηκαν ακόμη, έχει αποφασισθεί η υλοποίησή τους. Αυτό συνιστά το σημαντικότερο και δυσκολότερο τμήμα της μελέτης benchmarking που είναι η υλοποίηση των προτάσεων που επιφέρουν και αλλαγή στην επιχειρησιακή κουλτούρα δεδομένου ότι οι αλλαγές υλοποιούνται σε όλη την εταιρία.

Κατάσταση μετά τη μελέτη benchmarking

Η μελέτη είχε ολοκληρωθεί το 1992. Τα παρακάτω αφορούν την κατάσταση των προσπαθειών κατά τον Αύγουστο του 1997.

Οι μακροχρόνιες επιδράσεις της μελέτης αυτής μπορούν να εξετασθούν υπό το πρίσμα τόσο των άμεσων αποτελεσμάτων, όπου τα συμπεράσματα της μελέτης μετατρέπονται αμέσως σε πράξεις, όσο και των έμμεσων αποτελεσμάτων όπου οι προτάσεις της μελέτης συμπίπτουν με ήδη εφαρμοζόμενες διαδικασίες ή πρακτικές της επιχείρησης και οι οποίες τελικώς ενισχύονται από τα αποτελέσματα της μελέτης.

Άμεσα αποτελέσματα

Αρκετά από τα συμπεράσματα της μελέτης υλοποιήθηκαν άμεσα.

Αυτά περιλαμβάνουν:

- Μείωση του μεγέθους των δειγμάτων.
- Κατανόηση κατά τρόπο λεπτομερή και υλοποιήσιμο των απαιτήσεων των πελατών.
- Αλλαγή στον τρόπο κοινοποίησης και την ευθύνη για τα αποτελέσματα με σκοπό να μη δίνεται έμφαση στις μετρήσεις της ικανοποίησης πελατών για την καθημερινή διοίκηση του προσωπικού πρώτης γραμμής.
- Μεγαλύτερη ανάλυση από την εταιρία των στοιχείων από τις μετρήσεις και εξαγωγή συμπερασμάτων στρατηγικού σχεδιασμού.

Μέγεθος δείγματος: Η μείωση του μεγέθους των δειγμάτων απέφερε άμεση εξοικονόμηση δαπανών. Έγιναν κάποιες αυξήσεις στον αριθμό των δειγμάτων για να καλυφθούν κάποια ειδικά τμήματα της αγοράς αλλά γενικώς υπήρξε εκτεταμένη υποστήριξη για τον έλεγχο του κόστους. Ο μειωμένος αριθμός των ερωτώμενων πελατών δεν μείωσε καθόλου ούτε την προσήλωση της Pacific Bell στην ικανοποίηση των πελατών ούτε την ικανότητά της να χρησιμοποιήσει τα στοιχεία για τη διατήρηση ή βελτίωση της ποιότητας.

Απαιτήσεις πελατών και ερωτηματολόγια: Ακολουθώντας αυτήν τη μελέτη η Pacific Bell, διεξήγαγε μια εκτεταμένη έρευνα για την καλύτερη κατανόηση των απαιτήσεων για εξυπηρέτηση των πελατών της. Ο σκοπός ήταν να καθορισθούν οι απαιτήσεις αυτές με εφαρμόσιμους όρους ώστε να χρησιμεύσουν ως βάσεις για τις νέες έρευνες της ικανοποίησης των πελατών. Ανασχεδιάστηκε πλήρως ο τρόπος της έρευνας ώστε το feedback από τους πελάτες να συσχετίζεται άμεσα με το αποτέλεσμα της διαδικασίας (όπως η άφιξη εγκαίρως στον πελάτη) και με τις ειδικές συμπεριφορές των εργαζομένων (όπως η παροχή των απαιτούμενων πληροφοριών). Οι έρευνες και οι σχετικές αναφορές παρέχουν μια συνεχή ενίσχυση του προσωπικού που έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες.

Αλλαγή στα επίπεδα κοινοποίησης της έρευνας και στην ευθύνη: Ο σκοπός αυτής της αλλαγής ήταν να ενθαρρύνει τη χρήση δεικτών που αναφέρονται στις εσωτερικές διαδικασίες για την καθημερινή διαχείριση της

διαδικασίας. Η διακοπή της κοινοποίησης στο χαμηλό επίπεδο διοίκησης των μετρήσεων για την ικανοποίηση των πελατών ήταν η λιγότερο δημοφιλής και λιγότερο πετυχημένη αλλαγή. Την περίοδο αυτής της αλλαγής η προσπάθεια για την ανάπτυξη μιας πλήρους διαδικασίας μετρήσεων δεν προχωρούσε ικανοποιητικά και έτσι δεν έγινε πλήρης αντικατάσταση του feedback των μετρήσεων της ικανοποίησης πελατών προς το προσωπικό της πρώτης γραμμής. Με την πάροδο του χρόνου επέστρεψε στην παλιά πολιτική της για την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων των μετρήσεων που ίσχυε και πριν την εφαρμογή του benchmarking. Έτσι υπήρχε μια επιφύλαξη για την εφαρμογή των συμπερασμάτων του benchmarking επειδή οι προσπάθειες αλλαγής ερχόταν σε αντίθεση με την υπάρχουσα κουλτούρα της επιχείρησης.

Ανάλυση των στοιχείων από την εταιρία και στρατηγικός προσανατολισμός: Η μελέτη του benchmarking πρότεινε να αναλάβει περισσότερο ενεργό ρόλο το τμήμα που είχε την υπευθυνότητα των μετρήσεων. Μέχρι τότε, η ομάδα των μετρήσεων δεν έκανε σχεδόν καθόλου ανάλυση των στοιχείων αντί να προσπαθεί να τα ερμηνεύσει και να διαμορφώνει την ακολουθητέα πολιτική. Στο χρονικό διάστημα που μεσολάβησε από τη μελέτη του benchmarking η ομάδα των μετρήσεων ενισχύθηκε με προσωπικό και είχε τη δυνατότητα να δίνει πληροφορίες και κατευθύνσεις. Μεταξύ των λειτουργιών της ομάδας ήταν και οι εξής:

- Προβολή των σημείων της εξυπηρέτησης που είναι τα πιο σημαντικά για τους πελάτες
- Εντοπισμός των σημείων που παρουσιάζονται αποκλίσεις μεταξύ των αναμενόμενων και παρεχομένων υπηρεσιών
- Υποστήριξη της διαχείρισης των διαδικασιών συνδέοντας τις απαιτήσεις των πελατών με τις μετρήσεις των εσωτερικών διαδικασιών

Έμμεσα αποτελέσματα

Αρκετά από τα συμπεράσματα της μελέτης έδειχναν ότι η Pacific Bell θα μπορούσε να αξιοποιήσει καλύτερα τα στοιχεία από τις μετρήσεις για την ικανοποίηση των πελατών με μια ολοκληρωμένη προσέγγιση βελτίωσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας και της διαδικασίας. Η προηγούμενη πρακτική ανέθετε στο κατώτερο management την ευθύνη για τα αποτελέσματα και έτσι δε γινόταν συστηματική ανάλυση και αλλαγή.

Από τη μελέτη όμως και μετά, η Pacific Bell έκανε ολοκληρωμένη διαχείριση της διαδικασίας σε συνδυασμό με την παροχή υπηρεσιών. Η διαχείριση της διαδικασίας έδινε έμφαση στις διαδικασίες μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και στην ανάπτυξη των κατάλληλων μετρήσεων των διαδικασιών για να διασφαλιστεί ότι τα αποτελέσματα των διαδικασιών ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών. Αναπτύχθηκαν επίσης νέες μετρήσεις της απόδοσης που παρέχουν άμεσο feedback στους managers των διαδικασιών. Αυτές οι νέες μετρήσεις αποτελούν μια ισορροπημένη προσέγγιση του feedback των πελατών και των μετρήσεων των διαδικασιών με σκοπό τη διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών.

Ένα άλλο αποτέλεσμα ήταν ότι το σύστημα feedback των πελατών από μόνο του θα μπορούσε να αντικαταστήσει τις έρευνες με άλλες οι οποίες

θα μπορούσαν να ανιχνεύσουν κάποιες καταστάσεις, όπως είναι η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης καθώς και η συνολική σχέση επιχείρηση-πελάτη. Η Pacific Bell πειραματίστηκε με έρευνες αυτού του τύπου και διαπίστωσε πολλά σε διάφορες περιοχές όπως είναι οι πωλήσεις, οι επισκευές, η τιμολόγηση, τα οποία επηρεάζουν σημαντικά τη συνολική ικανοποίηση των πελατών και την πιθανότητα οι πελάτες να συνεχίσουν να είναι πελάτες της εταιρίας. Επίσης συνέκρινε η Pacific Bell τις υπηρεσίες που παρέχει με αυτές των ανταγωνιστών καθώς και τα πιθανά σημεία εισόδου νέων ανταγωνιστών.

Κόστος και εξοικονόμηση

Ένας πρόχειρος υπολογισμός του κόστους για την υλοποίηση του benchmarking project ήταν 70.000 δολάρια. Αντίθετα ένας πολύ συντηρητικός υπολογισμός που προέκυψε από τη μείωση του μεγέθους των δειγμάτων και την υλοποίηση του νέου τρόπου μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών οδηγεί σε εξοικονόμηση 5 εκατομμυρίων δολαρίων ετησίως, με δυνατότητα μεγαλύτερων εξοικονομήσεων που θα προκύψουν από την υλοποίηση των νέων σχεδίων.

Τελικά συμπεράσματα

Αν ανακληθούν στη μνήμη ο σκοπός και ο στόχος της μελέτης της περίπτωσης αυτής θα διαπιστωθεί ότι έχουν επιτευχθεί. Η ανάλυση οδήγησε στην επιβεβαίωση κάποιων διαδικασιών και πρακτικών ενώ φάνηκε η ανάγκη ριζικής αλλαγής κάποιων άλλων.

Η μελέτη έδωσε το έναυσμα και το κίνητρο να ακολουθηθούν μερικές κρίσιμες αλλαγές τόσο στη δομή και το περιεχόμενο των ερωτηματολογίων για την ικανοποίηση των πελατών όσο και στις πρακτικές των μετρήσεων. Οι δύο αυτές αλλαγές επέφεραν μια σημαντική εξοικονόμηση χρημάτων για την εταιρία ενώ παράλληλα προσδιορίστηκαν πιο ξεκάθαρα οι απαιτήσεις των πελατών και οι τρόποι ικανοποίησής τους. Μερικές αλλαγές δεν ταίριαζαν με τις δυνατότητες της εταιρίας, ούτε με τη μέχρι τότε κουλτούρα της και τελικώς διακόπηκαν. Άλλα συμπεράσματα της μελέτης δεν υλοποιήθηκαν αμέσως, βρήκαν όμως μεμονωμένες εφαρμογές σε κάποια τμήματα που άλλαξαν έτσι τον τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών.

Στην πράξη, έχουν επιτευχθεί οι στόχοι της μελέτης και μάλιστα σε πολλές περιπτώσεις ξεπέρασαν κάθε προσδοκία. Οι περιπτώσεις αυτές δεν αναφέρονται μόνο στην ήδη αναφερθείσα αξιολογη μείωση των δαπανών ύστερα από συστηματική επανεξέταση και βελτίωση των υφισταμένων διαδικασιών αλλά και στον εντελώς διαφορετικό τρόπο συλλογής στοιχείων που βελτίωσαν σημαντικά την ανταγωνιστική θέση της εταιρίας.

Ένα από τα πιο χρήσιμα συμπεράσματα της μελέτης αυτής είναι η εισαγωγή νέων μεθόδων σε όλη την εταιρία για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών, η οποία βελτιώνει την ποιότητα της εργασίας της πλειοψηφίας

των εργαζομένων. Η καθιέρωση του συστήματος μέτρησης, το οποίο επιτρέπει στους εργαζόμενους να ελέγχουν και να βελτιώνουν τις δραστηριότητες εκείνες με τις οποίες οι ίδιοι αξιολογούνται, και ταυτόχρονα η ύπαρξη ενός ακριβέστερου δείκτη για την ικανοποίηση των πελατών, δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να ελέγχουν και να βελτιώνουν τις δραστηριότητες που εκτελούν και που με τις οποίες αξιολογούνται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΤΑ INTRANETS ΣΤΗΝ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΡΙΣΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ

Τα επιχειρησιακά intranets, που αποτελούν ιδιωτικά δίκτυα βασισμένα στις αρχές του Internet, μεταβάλουν ριζοσπαστικά τον τρόπο της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας και διασποράς των πληροφοριών. Ο ειδικός στις επικοινωνίες Smyth Lombert καταμέτρησε ότι, στα μέσα του 1997, μεταξύ των 200 μεγαλύτερων επιχειρήσεων της Αγγλίας το 65% από αυτές είχαν αναπτύξει intranets. Μια παρόμοια μελέτη που έγινε το ίδιο χρονικό διάστημα στην Αμερική, έδειξε ότι η Ευρώπη υστερεί σημαντικά έναντι της Αμερικής, στην χρήση και τις εμπορικές εφαρμογές της intranet τεχνολογίας.

Αν και δεν είναι πανάκεια, το intranet αποτελεί ένα γρήγορο, απλό, αμφίδρομο σύστημα επικοινωνίας το οποίο συνδέει τους χρήστες στις πηγές δεδομένων, δημιουργεί ομάδες κοινών ενδιαφερόντων και διαχέει την γνώση.

Intranet είναι το δίκτυο ηλεκτρονικών υπολογιστών που βασίζεται στην τεχνολογία του internet. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ένα πλήθος εφαρμογών που περιλαμβάνει διανομή και ανταλλαγή δεδομένων, ήχου, γραφικών και εικόνας.

Ένα intranet προφυλάσσεται από το internet με ένα τείχος (firewall) που είναι ένας συνδυασμός hardware και software που προστατεύει το επιχειρησιακό δίκτυο από μη εξουσιοδοτημένους εξωτερικούς χρήστες. Βασική λειτουργία ενός intranet είναι ένα σύστημα εσωτερικού ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Αυτό το σύστημα είναι όπως το e-mail του internet, αλλά τα μηνύματα μεταφέρονται μόνο μέσα στην επιχείρηση.

Οι βάσεις δεδομένων της επιχείρησης μπορεί να είναι διαθέσιμες μέσω του intranet με εργαλεία αναζήτησης. Ένα τυπικό intranet χρησιμοποιεί έναν web browser όπως είναι ο Netscape Navigator ή ο Microsoft Explorer για την πρόσβαση στις σελίδες της επιχείρησης που είναι στο δίκτυο. Αυτές οι βάσεις δεδομένων είναι διαθέσιμες μόνο στους χρήστες της επιχείρησης και προστατεύονται, όπως και το υπόλοιπο intranet, από firewall.

Το επιχειρησιακό intranet δίνει την δυνατότητα στους ανθρώπους της επιχείρησης να συνεργάζονται ηλεκτρονικά μέσω groupware. Αυτό επιτρέπει στα στελέχη να συμμετέχουν σε αμφίδρομες συνεδριάσεις brainstorming, να διευθύνουν projects, να δημιουργούν κοινές βάσεις δεδομένων και να συνεργάζονται με πολλούς τρόπους.

Με το intranet μπορούν επίσης τα στελέχη μιας επιχείρησης να τηλεδιασκέπτονται ενώ βρίσκονται σε διαφορετικά μέρη της χώρας ή του κόσμου χρησιμοποιώντας τους προσωπικούς τους υπολογιστές. Τέλος, όλο και περισσότερο, τα intranets χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για επικοινωνία με τους μεγάλους πελάτες και προμηθευτές. Καλούνται τότε extranets. Οι εξωεπιχειρησιακοί εφοδιάζονται με ένα password που εξουσιοδοτεί την πρόσβαση σε προκαθορισμένα τμήματα του intranet.

Διάχυση της γνώσης και άριστες πρακτικές

Σύμφωνα με μια έρευνα που διεξήγαγε το Insead, οι βελτιώσεις των διαδικασιών ενός έργου που βασίζονται στο εσωτερικό benchmarking και ο προσδιορισμός των άριστων πρακτικών της επιχείρησης μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική εξοικονόμηση πόρων και σε αύξηση της απόδοσης. Μια μελέτη του Harvard Business School επιβεβαιώνει αυτά τα ευρήματα, προσθέτοντας ότι υπάρχει μια διαφορά 300% στην απόδοση μεταξύ των άριστων και των χειριστων τμημάτων της παραγωγής.

Η μελέτη του Insead παρατηρεί ότι αν τα τμήματα που ήταν κάτω του μέσου όρου της απόδοσης φθάσουν στον μέσο όρο τότε τα κέρδη της επιχείρησης θα αυξηθούν κατά 20%. Παραδόξως, η ίδια μελέτη αποκάλυψε ότι αφότου εντοπισθεί σε ένα τμήμα της επιχείρησης μια άριστη πρακτική, απαιτούνται κατά μέσο όρο 27 μήνες για να μεταφερθεί αυτή η γνώση σε όλη την επιχείρηση.

Τα επιχειρησιακά intranets, με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, την τηλεδιάσκεψη με ήχο και εικόνα, τις βάσεις δεδομένων όπου έχουν πρόσβαση όλα τα τμήματα επιδρούν πολύ σημαντικά στην απόδοση της εταιρίας. Σε μια μελέτη του Smythe Lambert αναφέρονται τα εξής ποσοτικοποιημένα οφέλη του intranet:

- 79% αύξηση της ταχύτητας επικοινωνίας
- 64% αύξηση της χρήσης των πόρων
- 52% βελτίωση της εξυπηρέτησης
- 48% αύξηση της παραγωγικότητας

Τα παρακάτω παραδείγματα δείχνουν τα οφέλη από την διάχυση της γνώσης και των άριστων πρακτικών.

- Η BP Exploration εξοικονόμησε 10 εκ. δολάρια κατά την διάρκεια γεωτρήσεων στον κόλπο του Μεξικού με την έμμεση μεταφορά γνώσεων με την τηλεδιάσκεψη μέσω του internet,
- Η Rank Xerox βρήκε ότι η υιοθέτηση εσωτερικών άριστων πρακτικών στις λειτουργίες της στην Ευρώπη μειώνει το κόστος κατά περίπου 1,2 δις δολάρια.
- Η Chevron εξοικονομεί 150 εκ. δολάρια ετησίως από την διασπορά και υλοποίηση ιδεών για την μείωση του κόστους στην ενέργεια.

Περιπτώσεις εφαρμογών (Case studies)

Έχουν επιλεγεί 6 περιπτώσεις για να φανεί το πως με την χρήση της τεχνολογίας intranet χρησιμοποιείται η επιχειρησιακή γνώση και μεταφέρονται οι άριστες πρακτικές μέσα στην επιχείρηση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η Hughes Space & Communications, η Kao και η Texas Instruments εφαρμόζοντας ολική ποιότητα ή benchmarking και χρησιμοποιώντας την τεχνολογία intranet κατάφεραν να μειώσουν το cycle time με τον εντοπισμό και την μεταφορά των άριστων πρακτικών.

Η BP Exploration έχει δημιουργήσει έναν καινοτομικό μηχανισμό επίλυσης προβλημάτων με την χρήση τηλεδιάσκεψης μέσω intranet. Η Booz Allen &

Hamilton και η Buckman Laboratories International χρησιμοποιούν το intranet για την διάχυση της πληροφορίας και την χρήση της γνώσης και των ιδεών που μεταφέρονται από άλλες επιχειρήσεις

Hughes Space & Communications

Η Αμερικανική εταιρία Hughes Space & Communications (HSC) κατασκευάζει συστήματα επικοινωνίας και δορυφόρους για εμπορικούς και στρατιωτικούς σκοπούς. Η εταιρία έχει ετήσιες πωλήσεις 1,2 δις δολάρια και απασχολεί 5.000 ανθρώπους. Η καινοτομία και η μάθηση σε ένα περιβάλλον πτώσης των τιμών, οδηγεί την HSC στην αναζήτηση τρόπων αύξησης της απόδοσης με εσωτερική διασπορά της γνώσης και των άριστων πρακτικών.

Η γνώση και οι άριστες πρακτικές διαχέονται σε όλη την εταιρία μέσω του intranet. Συγκεκριμένα διαχέονται τα εξής:

- η καταγραφή των διαδικασιών
- οι εφαρμοζόμενες πρακτικές και τα standards
- τα μαθήματα που γίνονται για τις άριστες πρακτικές
- ενημέρωση αμφίδρομη για τα νέα της εταιρίας και του κλάδου
- χρυσός οδηγός που περιλαμβάνει γνώσεις ατόμων ή ομάδων, εμπειρίες, προϊόντα κλπ.

Η HSC θεωρείται καινοτόμος για την εφαρμογή της Λεωφόρου της γνώσης (Knowledge Highway), με την οποία χρησιμοποιώντας την πληροφορική συλλέγονται πληροφορίες που αξιολογούνται και διανέμονται μέσω του intranet στους ενδιαφερόμενους. Οι πληροφορίες αυτές βοηθούν στην βελτίωση των πρακτικών που εφαρμόζονται στους διάφορους τομείς.

Kao

Η Kao είναι η μεγαλύτερη ιαπωνική εταιρία καταναλωτικών αγαθών ελέγχοντας το 25% της εσωτερικής αγοράς σαμπουάν, το 50% των απορρυπαντικών και το 75% των λευκαντικών. Με ετήσιες πωλήσεις 900 δις γιεν και κέρδη 27,5 δις γιεν η Kao κυριαρχεί στην Ιαπωνική αγορά καταναλωτικών αγαθών. Η κερδοφορία της Kao ανεβαίνει επί 16 χρόνια με σταθερά υψηλούς ρυθμούς.

Σύμφωνα με τον πρόεδρο της εταιρίας οι δύο βασικές αξίες της εταιρίας είναι:

- η εξυπηρέτηση του καταναλωτή δηλαδή να παρέχει σ'αυτόν τα αγαθά που θέλει , όταν τα θέλει
- η συλλογή πληροφοριών και η διασπορά τους σε όλα τα μέρη της εταιρίας (εργαζόμενοι και διοίκηση).

Η ιαπωνική αγορά καταναλωτικών αγαθών είναι έντονα ανταγωνιστική και μπορεί ακόμη και κάποιες μικρές βελτιώσεις στα προϊόντα ή την ποιότητα να μεταφρασθεί σε ουσιαστική αύξηση των πωλήσεων και των κερδών.

Το 1995 η Kao συνέδεσε τα δύο εργοστάσιά της στο Kyushu και στο Wakayama με οπτική ίνα με σκοπό να ρυθμίζεται η παραγωγή στο Kyushu από το Wakayama. Η Kao σχεδιάζει να συνδέσει τα 9 εργοστάσιά της με το Wakayama και να τα λειτουργεί ως ένα virtual εργοστάσιο.

Ωστόσο η πιο εντυπωσιακή χρήση της πληροφορικής από την εταιρία είναι το εσωτερικό δίκτυο επικοινωνίας της, ένα intranet, που είναι ανοικτό για όλους τους εργαζόμενους. Το δίκτυο προστιθέμενης αξίας (Value Added Network, VAN) είναι μια δεξαμενή πληροφοριών και γνώσης της εταιρίας όπου οι εργαζόμενοι έχουν αμφίδρομη πρόσβαση. Οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση σε όλες τις βάσεις δεδομένων του VAN που περιλαμβάνουν πωλήσεις, marketing, παραγωγή και διανομή.

Επίσης γίνεται η διάχυση της γνώσης και των εσωτερικών άριστων πρακτικών. Ακόμη έχουν οι εργαζόμενοι πρόσβαση σε μια βάση δεδομένων η οποία περιέχει τις κρίσεις και τα παράπονα των πελατών. Οι κρίσεις αυτές είναι περίπου 250 την ημέρα. Όλοι οι εργαζόμενοι έχοντας πρόσβαση στις κρίσεις αυτές προσπαθούν να βρουν τρόπους βελτίωσης των διαδικασιών και πρακτικών και μεταφέρονται αυτές οι ιδέες μέσω του intranet σε όλη την επιχείρηση. Κατά βάση λειτουργεί σαυτήν ένα άτυπο διαρκές εσωτερικό benchmarking.

Texas Instruments

Στην εταιρία λειτουργεί ένα γραφείο άριστων πρακτικών (Office of best practices, OBP). Ο πρόεδρος της εταιρίας Woodrow Wilson είπε: «Πρέπει να χρησιμοποιούμε όχι μόνο τους εγκεφάλους μας, αλλά και αυτούς που μπορούμε να δανειστούμε» ενώ ο προηγούμενος πρόεδρος έλεγε το 1994: «Δεν είναι δυνατόν να ανεχθούμε το γεγονός ότι ενώ έχουμε σε πολλά σημεία άριστες αποδόσεις, να υπάρχουν άλλα που έχουμε μέτριες αποδόσεις επειδή δεν έχουμε μέθοδο να υλοποιήσουμε τις άριστες πρακτικές».

Η εταιρία δημιούργησε μια διαδικασία βελτίωσης η οποία ουσιαστικά είναι μια διαδικασία benchmarking με 4 βήματα:

1. Προσδιορισμός της επιχειρησιακής υπεροχής
2. Εκτίμηση της προόδου της επιχείρησης και προσδιορισμός των δυνάμεών της.
3. Προσδιορισμός των ευκαιριών βελτίωσης και ανάλυση της απόκλισης στην απόδοση.
4. Ανάπτυξη σχεδίων δράσης. Μεταφορά άριστων πρακτικών.

Το γραφείο άριστων πρακτικών (OBP) της εταιρίας, έχει κύριο έργο να γνωστοποιήσει στους 60.000 εργαζόμενους της εταιρίας σε όλο τον κόσμο, το εσωτερικό και εξωτερικό benchmarking και τις άριστες πρακτικές. Στο δίκτυο έχουν πρόσβαση αμφίδρομα όλοι οι εργαζόμενοι.

Το benchmarking και οι άριστες πρακτικές εντοπίζονται, καταχωρούνται στις βάσεις δεδομένων του intranet και διαδίδονται από μια ομάδα 150 ατόμων, τα οποία δαπανούν το 10% έως 50% του χρόνου τους με τις εργασίες αυτές. Η ομάδα αυτή έχει καταγράψει και καταχωρήσει όλες τις κύριες δραστηριότητες και διαδικασίες της εταιρίας.

Η στρατηγική της εταιρίας για την δημιουργία βάσεων δεδομένων περιλαμβάνει 4 τύπους γνώσης::

1. Γνώσεις για τους πελάτες
2. Πληροφορίες για τον ανταγωνισμό
3. Διαδικασίες

4. Προϊόντα

Η ΤΙ έχει μονάδες πληροφοριών σε όλα τα τμήματά της. Έχει αναπτύξει μια μεθοδολογία και δομή που υποστηρίζει την λήψη στρατηγικών αποφάσεων μετά από τις πληροφορίες για την επιχείρηση και τον ανταγωνισμό. Το OBP παρέχει τις εξής υπηρεσίες στους εργαζόμενους:

- Εντοπίζει και διαχέει τις άριστες πρακτικές και εκπονεί μελέτες εσωτερικού και εξωτερικού benchmarking.
- Παρέχει εργαλεία και τεχνικές σε όλους τους εργαζόμενους για τον εντοπισμό των άριστων πρακτικών και την διασπορά τους στο υπόλοιπο προσωπικό.
- Μεταφέρει τα τελευταία νέα, τις πρόσφατες τεχνικές, τις τάσεις και τις πολιτικές μέσα από το intranet σε όλους τους εργαζόμενους.
- Εκπαιδεύει τους ασχολούμενους με την αναζήτηση των άριστων πρακτικών ώστε να είναι πιο αποτελεσματικοί.

Το γραφείο των άριστων πρακτικών, αποσκοπεί ακόμα στην μείωση του cycle time της μάθησης και στην αποδέσμευση πόρων οι οποίοι διαφορετικά θα ξοδευόταν στην επανακάλυψη γνώσεων τις οποίες οι άνθρωποι της εταιρίας ήδη κατέχουν. Για παράδειγμα, η ΤΙ δεν ξόδεψε τελικά 500 εκ δολάρια για την κατασκευή ενός νέου εργοστασίου που προγραμματίζε, διότι με την μεταφορά εξειδικευμένων γνώσεων των ανθρώπων της εταιρίας, μέσω του intranet, διαπιστώθηκε ότι αρκεί να αυξηθεί η παραγωγική ικανότητα ενός από τα εργοστάσια για την κάλυψη των αναγκών παραγωγής.

Πάρθηκε μια πρωτοβουλία για να βοηθήσει τους εργαζόμενους να αλλάξουν στάση και από την στάση του «πρέπει να λύσω όλα τα προβλήματα μόνος μου», στην άλλη «κοιτάζω τους άλλους για να δω τις λύσεις που δίνουν». Έτσι η εταιρία καθιέρωσε, το 1996, βραβείο το οποίο ονόμασε «Δεν επινοήθηκε εδώ, αλλά έγινε με κάποιον άλλο τρόπο». Η φιλοσοφία αυτή οδηγεί στην υλοποίηση ιδεών για άριστες πρακτικές και είχε ως αποτέλεσμα σημαντικές μειώσεις δαπανών. Η εταιρία καθιέρωσε το 1997 και ένα άλλο βραβείο που αφορά την ξεκάθαρη μεταφορά σε όλη την εταιρία των εφαρμοζόμενων σε κάποιο τμήμα άριστων πρακτικών.

Οι βασικές κατευθύνσεις είναι η κοινοποίηση σε όλους των επιτυχιών, η διάχυση της ενδοεπιχειρησιακής γνώσης, η αναζήτηση λύσεων από το εξωτερικό περιβάλλον για τον μηδενισμό της απόκλισης στην απόδοση σε σχέση με τις εφαρμοζόμενες από άλλες επιχειρήσεις άριστες πρακτικές.

British Petroleum Exploration

Η BP Exploration (BP Ex) απεφάσισε το 1995 να ενθαρρύνει τις καινοτομίες μέσα στην επιχείρηση. Η πρόκληση για την εταιρία ήταν το πως η γνώση και οι νέες ιδέες θα μπορούσαν να μεταφερθούν σε όλα τα μέρη του κόσμου που έχει δραστηριότητες η εταιρία.

Δύο χρόνια αργότερα, το 1997, τα διάφορα τμήματα της εταιρίας σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου όπως και οι προμηθευτές της είχαν συνδεθεί σε ένα δίκτυο με εξοπλισμό υψηλής τεχνολογίας. Δηλαδή PC με δυνατότητα τηλεδιάσκεψης, ηλεκτρονικούς πίνακες και scanners τα οποία ήταν

συνδεδεμένα με το internet, το επιχειρησιακό intranet και ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.

Σύμφωνα με την διοίκηση της εταιρίας η αποτελεσματική μάθηση στηρίζεται περισσότερο στους ανθρώπους και λιγότερο στην τεχνολογία. Χρειάζονται άνθρωποι για να μεταφράσουν και εφαρμόσουν τις πληροφορίες που προέρχονται από τις γνώσεις και την εμπειρία τους. Τα κανάλια επικοινωνίας της BP Ex παρακινούν την ανταλλαγή της γνώσης μέσα στην εταιρία.

Σαν ένα παράδειγμα, στο τμήμα της εταιρίας που εδρεύει στην Κολομβία, οι συμπιεστές λειτουργούν στο 60% του χρόνου αντί του 95% που είναι ο στόχος. Στην Αλάσκα, ο ίδιος τύπος συμπιεστή επιτυγχάνει τον στόχο του 95%. Και στα δύο μέρη είχαν τις ίδιες τεχνικές πληροφορίες, αλλά στην Αλάσκα οι εργαζόμενοι είχαν πολύ μεγαλύτερη τεχνογνωσία που αποκτήθηκε με πολλά χρόνια εμπειριών. Η εταιρία αποφάσισε αντί να στείλει τους έμπειρους από την Αλάσκα ή τους Ιταλούς κατασκευαστές των συμπιεστών στην Κολομβία, προτίμησε να εκπαιδεύσει τους μηχανικούς της Κολομβίας μέσω της τηλεδιάσκεψης των PCs από την Αλάσκα, την Ιταλία και την Σκοτία. Σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα επιτεύχθηκε σημαντική βελτίωση με ελάχιστο κόστος.

Σύμφωνα με την διοίκηση της εταιρίας, ο στόχος είναι να εγκατασταθεί στο δίκτυο η εγκυκλοπαίδεια της εταιρίας όπου θα είναι καταχωρημένες οι γνώσεις και οι εμπειρίες οι οποίες μέσω των προσωπικών υπολογιστών θα φθάνουν σε κάθε εργαζόμενο. Από την άλλη κάθε εργαζόμενος μοιράζεται με τους υπόλοιπους τις εμπειρίες του και τα προβλήματά του τα οποία έτσι βρίσκουν ευκολότερα την λύση τους.

Το «παγκόσμιο δίκτυο γνώσης» απαιτεί σημαντικές αλλαγές στην κουλτούρα της εταιρίας η οποία οδεύει σε μια ουσιαστική αποκέντρωση.

Projects, όπως αυτό με τους συμπιεστές, αποδεικνύουν ότι με την χρήση επιχειρησιακών δικτύων και της πληροφορικής επιτυγχάνεται στην πράξη η ανταλλαγή των άριστων πρακτικών.

Ο εξοπλισμός σε κάθε θέση εργασίας κοστίζει 5.000 έως 8.500 δολάρια, αλλά η BP πιστεύει ότι εξοικονομείται πενταπλάσιο ποσό σε διάστημα μόλις έξι μηνών και ότι συνολικά εξοικονομεί η εταιρία δεκάδες εκατομμύρια δολάρια.

Booz Allen & Hamilton

Κατά την διάρκεια της δεκαετίας του '90, η εταιρία συμβούλων Booz Allen & Hamilton γνώρισε θεαματική ανάπτυξη, με τα έσοδά της και τα κέρδη της να τριπλασιάζονται μεταξύ 1994 και 1996. Κάπου 40% των εργαζόμενων στην εταιρία προσελήφθησαν την περίοδο αυτή. Ένα αποτέλεσμα ήταν η γρήγορη εισαγωγή στην εταιρία προσωπικών και αποτελεσματικών γνώσεων και εμπειριών οι οποίες ήταν εκτός επιχειρησιακής γνώσης, Έτσι απεφάσισε η εταιρία ότι απαιτείται η δημιουργία μιας αποθήκης γνώσεων και άριστων πρακτικών για την μόχλευση του «κεφαλαίου» της εταιρίας.

Με βασικό κριτήριο την διασπορά της γνώσης ξεκίνησε το project με την ονομασία *Knowledge On Line* (KOL). Οι απαιτήσεις της εταιρίας για το KOL ήταν ότι έπρεπε να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- να είναι ανοικτό

- να έχει χαμηλό κόστος
- να έχει χαμηλή καμπύλη μάθησης
- να χρειάζεται ελάχιστη καθοδήγηση από την διοίκηση
- να είναι αμφίδρομο
- να στηρίζεται στους προσωπικούς υπολογιστές

Συμφωνήθηκε ότι η άριστη λύση θα είναι το intranet. Μέσα σε ένα χρόνο η ομάδα του KOL σχεδίασε και ανέπτυξε την υποδομή και προσδιόρισε τις απαιτήσεις των χρηστών και εφαρμογών. Ταυτόχρονα έγινε ανασχεδιασμός της επιχείρησης για να διευκολυνθούν οι νέοι τρόποι διοίκησης και διασποράς της γνώσης και των άριστων πρακτικών.

Το KOL περιλαμβάνει μια παγκόσμια βάση δεδομένων των άριστων πρακτικών, των εργαλείων και των μεθοδολογιών για να βοηθήσουν τους συμβούλους να βρουν και να εφαρμόσουν τις γνώσεις. Επίσης δίνει την δυνατότητα στους συμβούλους όπου και αν βρίσκονται να δίνουν ιδέες και να παίρνουν οδηγίες.

Το project κόστισε 1 εκ. δολάρια. Τώρα το KOL χρειάζεται έναν administrator, 100 managers πληροφοριών και αναλυτές σε όλο τον κόσμο. Το KOL απαιτεί περίπου 3 εκ. δολάρια ετησίως που αντιπροσωπεύουν το 20% των επενδύσεων σε γνώση της εταιρίας και αφορούν τις καινοτόμες ομάδες υψηλής τεχνολογίας, τις συνδέσεις με ερευνητικές ακαδημαϊκές βάσεις και άλλα προγράμματα και βάσεις πληροφοριών,

Στο KOL έχουν πρόσβαση οι 7.000 εργαζόμενοι της Booz Allen & Hamilton συχνά χρησιμοποιώντας έναν προσωπικό υπολογιστή. Οι πληροφορίες στις βάσεις δεδομένων του KOL είναι καταχωρημένες κατά κλάδο και κατά θέμα. Οι πληροφορίες αναφέρονται σε άριστες πρακτικές, μελέτες benchmarking, αναφορές marketing και στοιχεία απόδοσης. Οι εργαζόμενοι επίσης έχουν πρόσβαση σε δελτία ενημέρωσης, σε ομάδες συζήτησης και σε προγράμματα εκπαίδευσης.

Η Booz Allen & Hamilton πιστεύει ότι με το intranet KOL αποκτά ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον υψηλού ανταγωνισμού τομέα των συμβούλων επιχειρήσεων.

Buckman Laboratories International

Η Buckman Laboratories International είναι εταιρία παραγωγής χημικών και παροχής υπηρεσιών υποστήριξης για την κατεργασία νερού σε βιομηχανικές μονάδες. Η εταιρία παρέχει τις υπηρεσίες της σε 90 χώρες και έχει προσωπικό 1200 άτομα τα μισά από τα οποία είναι πωλητές και τεχνικοί που παρέχουν τεχνική υποστήριξη στους πελάτες.

Το 1992 η εταιρία δημιούργησε ένα τμήμα το Knowledge Transfer για να στήσει ένα παγκόσμιο ηλεκτρονικό δίκτυο intranet για να βοηθήσει την διάχυση της γνώσης μέσα στην εταιρία και θα ήταν σύμφωνο με την πελατοκεντρική κουλτούρα της επιχείρησης. Το τμήμα αυτό έχει πέντε στόχους:

- 1□ Επιτάχυνση της διασποράς της γνώσης παγκοσμίως
- 2□ Εύκολη και γρήγορη πρόσβαση για το προσωπικό στις βάσεις δεδομένων της εταιρίας,

3 Εξάλειψη των εμποδίων στην επικοινωνία

4 Υποκίνηση των πωλητών και τεχνικών υποστήριξης στο να χρησιμοποιούν τις βάσεις δεδομένων για να εξυπηρετούν καλύτερα τους πελάτες

5 Σεβασμός στην αξία του κάθε προσώπου με την καλλιέργεια ενός περιβάλλοντος το οποίο συμβάλλει στην επαγγελματική ανέλιξη του και αναγνωρίζει την αξία και συμβολή του κάθε εργαζόμενου στην εταιρία.

Με το δίκτυο αυτό δόθηκε η ευκαιρία στο προσωπικό που βρίσκεται το 80% του χρόνου εκτός γραφείου, να ανταλλάσσει εμπειρίες και να έχει πρόσβαση στις άριστες πρακτικές.

Σαν ένα παράδειγμα της σημασίας του intranet είναι ότι όταν παρουσιάστηκε ένα πρόβλημα που αφορούσε ένα χαλυβουργείο στην Μαλαισία ο εκεί τεχνικός υποστήριξης επικοινωνήσε με την εταιρία και το πρόβλημα λύθηκε μέσα σε 48 ώρες. Οι ειδικοί της εταιρίας σε διάφορα μέρη του κόσμου είχαν εντοπίσει την πηγή του προβλήματος.

Στο δίκτυο έχουν συνδεθεί και οι υπολογιστές πολλών πελατών. Οι πελάτες αυτοί έχουν πρόσβαση σε ορισμένες από τις πληροφορίες. Οι εργαζόμενοι υποκινούνται για την συμμετοχή στην δόμηση και εμπλουτισμό των βάσεων δεδομένων.

Η ύπαρξη του δικτύου αυτού έχει πολύ μεγάλη επίδραση στην επιχειρησιακή κουλτούρα. Η επιχείρηση είναι περισσότερο προσανατολισμένη στην εξυπηρέτηση των πελατών, τις καινοτόμες ιδέες, το εσωτερικό και εξωτερικό benchmarking, την εφαρμογή των άριστων πρακτικών και την ανταλλαγή ιδεών και γνώσεων μέσα στην εταιρία.

Συμπεράσματα

Μια έρευνα που έγινε στην Ολλανδία το 1994, απεκάλυψε ότι:

- το **96%** των στελεχών επιχειρήσεων πιστεύουν ότι η **γνώση είναι ο πιο κρίσιμος παράγοντας στην παραγωγή**, αλλά
- το **80%** είπαν ότι η γνώση σχετικά με τις κρίσιμες διαδικασίες είναι **διαθέσιμη μόνο σε ένα ή δύο άτομα**.
- το **57%** ανέφεραν ότι **γίνονται λάθη που συνεπάγονται μεγάλα κόστη επειδή η γνώση δεν είναι διαθέσιμη όταν και όπου χρειάζεται**.

Η έρευνα έδειξε ότι η διάχυση της γνώσης μέσα σε μια επιχείρηση συμβάλλει σημαντικά στην εξεύρεση της καλύτερης δυνατής λύσης στα προβλήματα που παρουσιάζονται και ότι η γνώση πρέπει να διαπερνά εύκολα τα όρια του τμήματος στο οποίο δημιουργήθηκε.

Σύμφωνα με μια πρόσφατη έρευνα του American Productivity & Quality Center (APQC) οι τεχνολογίες οι οποίες έχουν την μεγαλύτερη επίδραση στην διάχυση της γνώσης, την εφαρμογή εσωτερικού ή εξωτερικού benchmarking και τις άριστες πρακτικές είναι::

1 Το internet και τα intranets

2 Το groupware

3 Οι βάσεις δεδομένων

Σύμφωνα με το APQC επιτυγχάνονται υψηλά μεγέθη ROI (Return On Investment) στις επενδύσεις των intranets που μερικές φορές ξεπερνούν το

1.000% και αυτό επειδή δημιουργούνται νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες, μειώνονται κάποια κόστη που πολλές φορές είναι σημαντικά και διαχέονται μέσα στην επιχείρηση οι άριστες πρακτικές. Ακόμη η ύπαρξη του intranet διευκολύνει την εφαρμογή εσωτερικού benchmarking και σε πολλές περιπτώσεις και εξωτερικού. Σύμφωνα με τον Smyth Lambert , τα intranets θα επηρεάσουν τον ρόλο των managers στην επιχείρηση. Οι managers θα είναι υπεύθυνοι για την παραγωγή και συμπλήρωση της επικοινωνίας στο internet.

Εφαρμογή στον ΟΤΕ

Η ανάπτυξη intranet στον ΟΤΕ, η δημιουργία βάσεων δεδομένων, οι τηλεδιασκέψεις μέσω των προσωπικών υπολογιστών θα έχουν σημαντικές επιδράσεις και οφέλη:

- στην εφαρμογή του benchmarking
- στην ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών
- στην εφαρμογή των άριστων πρακτικών
- στην μείωση του κόστους
- στην εξοικονόμηση πόρων
- στην αμφίδρομη ενημέρωση μεταξύ εταιρίας- εργαζομένων
- στην βελτίωση των διαδικασιών
- στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών
- στην εύκολη πρόσβαση στις βάσεις δεδομένων
- στην ανάπτυξη νέων ιδεών
- στην αύξηση της «ταχύτητας» της επιχείρησης
- στην αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας

Στο δίκτυο μπορούν να περιληφθούν μεγάλοι πελάτες όπως και προμηθευτές της εταιρίας οι οποίοι θα έχουν εξουσιοδότηση πρόσβασης σε ορισμένες βάσεις δεδομένων.

Ο ΟΤΕ διαθέτει ένα αξιόλογο ανθρώπινο δυναμικό. Αν το δυναμικό αυτό αποκτήσει εύκολη πρόσβαση στη επιχειρησιακή γνώση και ιδιαίτερα στη γνώση των κρίσιμων διαδικασιών, θα μειωθούν τα λάθη τα οποία συνεπάγονται μεγάλα κόστη. Θα διευκολυνθεί επίσης η ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών μεταξύ των Περιφερειών, Διαμερισμάτων και Τμημάτων. Θα ήταν επίσης χρήσιμο για την μεταφορά γνώσεων, εμπειριών και πρακτικών στους εξαγοραζόμενους τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς (Αρμενίας, Σερβίας, κλπ)

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το benchmarking αναγνωρίζεται από τους σύγχρονους managers ως μία από τις τρεις μεγαλύτερες προκλήσεις για την σύγχρονη επιχείρηση. Με αυτό εκμεταλλεύεται η επιχείρηση την εμπειρία άλλων επιχειρήσεων και αποφεύγει να ανακαλύψει πράγματα που οι άλλοι κάνουν ήδη πολύ καλά.

Το benchmarking κάνει τις επιχειρήσεις να εστιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον και να δίνουν έμφαση στην αύξηση της αποδοτικότητας των διαδικασιών. Στην εποχή μας που χαρακτηρίζεται από δυναμικές μεταβολές και άγριο ανταγωνισμό και τα δύο αυτά είναι απαραίτητα για την επιβίωση της επιχείρησης. Οι μεταβολές δεν είναι κάτι καινούργιο. Η ικανότητα του σωστού χειρισμού τους είναι χαρακτηριστικό του σωστού management.

Το benchmarking είναι η πιο πρόσφατη πρακτική ποιότητας η οποία έχει κατακτήσει το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων. Τελικός στόχος είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς, της ικανοποίησης των πελατών και η υποκίνηση των εργαζομένων.

Για να τεθούν οι στόχοι του benchmarking πρέπει να είναι προσδιορισμένα το όραμα, η αποστολή, ο σκοπός, οι στρατηγικές και οι προτεραιότητες της επιχείρησης ώστε οι στόχοι αυτοί να συναντούν τις απαιτήσεις των πελατών στην πορεία που έχει χαράξει η επιχείρηση.

Στις χημικές αντιδράσεις ο καταλύτης βοηθά την αντίδραση χωρίς να καταναλώνεται από την διαδικασία της αντίδρασης. Με την ίδια έννοια καταλύτες για το benchmarking είναι:

- Ο σχεδιασμός που ενθαρρύνει την εστίαση στο εξωτερικό περιβάλλον.
- Οι μεταβαλλόμενες ή αναδυόμενες ανάγκες των πελατών
- Η αλλαγή στην στρατηγική κατεύθυνση
- Η συσσώρευση επιχειρησιακών προβλημάτων
- Η εμφάνιση επιχειρηματικών ευκαιριών
- Η αίσθηση ότι κάτι δεν λειτουργεί σωστά στην επιχείρηση
- Οι αποτυχίες σε κάποιες λειτουργίες
- Ένας manager ευαίσθητος στο benchmarking
- Αναδιάρθρωση της επιχείρησης

Για να εφαρμοσθεί το benchmarking πρέπει να γίνει καταγραφή των διαδικασιών και ανάπτυξη συστήματος μετρήσεων στην επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να γίνει η συγκριτική αξιολόγηση με άλλες επιχειρήσεις οι οποίες είναι επιτυχημένες. Με την σύγκριση αυτή εντοπίζονται οι αποκλίσεις στην απόδοση και καταβάλλεται προσπάθεια να βρεθούν τα γενεσιουργά αίτια της απόκλισης. Από την στιγμή που γίνει η διάγνωση αυτή και εντοπισθούν οι διαδικασίες ή οι πρακτικές των επιτυχημένων επιχειρήσεων που δημιουργούν την υπεροχή, τότε δεν μένει παρά η εφαρμογή των διαδικασιών ή των πρακτικών αυτών, για την αύξηση της απόδοσης. Ενδεχομένως να απαιτηθεί κάποια προσαρμογή στις ιδιαιτερότητες της επιχείρησής μας.

Με το εσωτερικό benchmarking επεκτείνονται σε όλη την έκταση της επιχείρησης οι άριστες πρακτικές που εφαρμόζονται σε κάποιο τμήμα της. Με

το ανταγωνιστικό benchmarking, που είναι και το δυσκολότερο στην εφαρμογή του, μεταφέρονται στην επιχείρησή μας επιτυχημένες πρακτικές και διαδικασίες που έχουν υιοθετηθεί από τους ανταγωνιστές μας. Με την ευρεία έννοια του όρου ανταγωνιστές μπορεί να θεωρηθούν επιχειρήσεις με το ίδιο αντικείμενο αλλά που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικά μέρη του κόσμου, όπως συμβαίνει με τις τηλεπικοινωνιακές εταιρίες. Με το λειτουργικό benchmarking εστιάζομαστε σε κάποιες κοινές διαδικασίες που μπορεί να αφορούν διαφορετικούς επιχειρηματικούς κλάδους. Τέλος με το generic benchmarking στοχεύονται πρακτικές και καινοτόμες διαδικασίες των ηγετών της αγοράς.

Ο έντονος ανταγωνισμός, οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι μεταβαλλόμενες συνθήκες της τηλεπικοινωνιακής αγοράς έκαναν τις εταιρίες του κλάδου να χρησιμοποιούν το benchmarking ως ένα πολύτιμο εργαλείο για την πρόοδο και ανάπτυξή τους. Οι τηλεπικοινωνίες είναι ο κλάδος όπου το benchmarking εφαρμόστηκε περισσότερο από οποιονδήποτε άλλον.

Μεγάλα περιθώρια υπάρχουν για την εφαρμογή του benchmarking από τον ΟΤΕ. Πρέπει να προηγηθεί η ανάπτυξη μέτρησης των αποδόσεων, η εξωστρέφεια και η μελέτη των διαδικασιών και των εφαρμοζόμενων πρακτικών άλλων επιχειρήσεων. Ο ΟΤΕ μπορεί να εφαρμόσει το benchmarking με τους εξής τρόπους:

- Να μελετήσει τις πρακτικές άλλων τηλεπικοινωνιακών οργανισμών, για να γίνει περισσότερο ευέλικτος και περισσότερο πελατοκεντρικός.
- Να αναπτύξει το εσωτερικό benchmarking μεταξύ των Τηλ. Διαμερισμάτων διαδικασία που εφαρμόζεται με επιτυχία από άλλους τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς βελτιώνοντας τις διαδικασίες και αυξάνοντας την απόδοση.
- Να μελετήσει τις άριστες πρακτικές επιχειρήσεων ελληνικών και ξένων. Εδώ υπάρχουν πολλά περιθώρια αλλά οπωσδήποτε ο εντοπισμός, η μελέτη και η μεταφορά στον ΟΤΕ των άριστων πρακτικών είναι μια σύνθετη εργασία, πολύ δυσκολότερη από τις προηγούμενες.

Το εσωτερικό benchmarking, η διάχυση της γνώσης και η μεταφορά των άριστων πρακτικών μέσα στην επιχείρηση, όχι μόνο διευκολύνονται αλλά και παίρνουν μεγάλες διαστάσεις με την εγκατάσταση δικτύου intranet. Αυτό πέραν των άλλων συμβάλλει στην αποφυγή κάποιων δαπανών που από πρώτη άποψη φαίνονται αναπόφευκτες επειδή δεν υπάρχει η κατάλληλη γνώση την κατάλληλη στιγμή.

Καταλήγουμε με την φράση του guru του benchmarking Robert Maxwell. «Το benchmarking είναι ένα εργαλείο, μια διαδικασία αλλά και ένας τρόπος σκέψης του οποίου ο μόνος περιορισμός είναι τα όρια της φαντασίας».

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

α). Βιβλιογραφία Ξένα

1. Aaker, David. *Strategic Market Management*, 4th edition, John Wiley & Sons, 1995
2. American Productivity & Quality Center, *The Benchmarking Management Guide*, Productivity Press, 1993
3. Asher, Mike. *Managing quality in the Service Sector*, Kogan Page, 1996
4. Band, William. *Creating Value for Customers. Designing and Implementing a Total Corporate Strategy*, John Wiley and Sons, 1991
5. Bartholomew, Martin. *Successful Business Strategies Using Telecommunication Services*, Artech House, 1997
6. Burton, R. - Obel, B. *Strategic Organizational Diagnosis and Design*, Kluwer Academic Publishers, 1995
7. Champy, James. *Reengineering Management: the mandate for new leadership*, 1996
8. Christopher, William and Carl, Thor. *Handbook for Productivity Measurement and Improvement*, Productivity Press, 1993
9. Codling, Sylvia. *Best Practice Benchmarking*, Gower, 1992
10. Cook, Sarah. *Practical Benchmarking*, Kogan Page, 1995
11. Drucker, Peter. *Managing in Turbulent Times*, Butterworth Heinemann, 1994
12. Evans, James. - Lindsay, William. *The management and Control of Quality*, Third Edition, West, 1996
13. Flannery, Thomas. - Hofrichter, David. - Platten, Paul. *People, Performance and Pay*, The Free Press, 1996
14. Hammer, Michael. - Champy, James. *Reengineering the Corporation: a manifesto for business revolution*, 1997
15. Harrington, James. *Business Process Improvement*, McGrawHill, 1991
16. Harrington, James. *High Performance Benchmarking, 20 steps to success*, McGraw Hill, 1995
17. Hiebeler, Robert. - Kelly, Thomas. - Ketteman, Charles. *Best Practices: Building your business with customer focused Solutions*, Arthur Andersen, Simon & Schuster, 1998
18. Hunger, J. - Wheelen T. *Strategic Management*, Addison - Wesley, 1996

19. Kaplan, Robert. - Norton, David. *The Balanced Scorecard*, HBS press, 1996
20. Luthans, Fred. *Organizational behavior*, 7th edition, McGrawHill, 1995
21. Miller, Jeffrey. *Benchmarking Global Manufacturing*, Richard Irwin Inc, 1992
22. Peter, Thomas. - Waterman, Robert. *In Search of Excellence*, Warner Books, 1983
23. Porter, Michael, *Competitive Strategy*, Free Press, 1998
24. Porter, Michael. *Competitive Advantage of Nations*, Free Press, 1990
25. Porter, Michael. *Competitive Advantage*, Free Press, 1998
26. Sun, Tzu. *The Art of War*, Delacorte Press, 1983
27. Thompson, John. *Strategy in Action*, Chapman & Hall, 1995
28. Treacy, Michael. - Wiersema, Fred. *The Discipline of Market Leaders: Choose your Customers, Narrow your Focus, Dominate your Market*, 1997

β). Βιβλιογραφία Ελληνική

1. Gower, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Έλλην, 1997
2. Λογοθέτης Ν., *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*, TQM Hellas Interbooks
3. Σαρσέντης Β., *Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 1996
4. Σπανός Α., *Ολική Ποιότητα*, Γαλαίο, 1995
5. Τσιότρας Γ., *Βελτίωση Ποιότητας*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 1995
6. Τσιότρας Γ., *Διοίκηση Παραγωγής*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 1996

γ). Άρθρα

1. Bane, P. - Patista, J. «International Carriers: benchmarking performance» *Telecommunications*, Feb. 95, pp. 21-23
2. Banker Ragiv. «A Framework for analysing changes in strategic Performance», *Strategic Management Journal*, Vol 17, pp. 693-712, 1996
3. Barrett Kathleen. «Telecom Benchmarking: Leveraging Best in Class», *Business Communications Review*, January 1994, pp. 27-31
4. Chase, Rory. «Effectively Using Intranets for Knowledge Management», *Best Practice Club*, May 1997
5. Edosomwan, Johnson. «The Six-by-Six benchmarking Model», *The Quality Observer*, September 1996
6. Feltus, Anne. «Exploring the Myths of Benchmarking», *Continuous Journey*, April 1994
7. Havier, Patrick. «Monitoring telecommunications deregulation through international benchmarking», *Telecommunications Policy*, Vol. 20, 1996, pp. 585-606
8. Himmerfarb, Philip. «New Product Development in the Service Sector», *The Quality Observer*, July 1996

9. Lorincz, Jim. «Purchasing Research : How Do You Measure Up?», *Purchasing World*, May 1996, pp. 30-33
10. Michaleski, Ruth. «Benchmarks for your telecom operation», *Communications News*, Jan. 95, pp.30-31
11. Morken, Cal. «How to benchmark your way to better telecom», *Communications News*, July 94, pp. 20
12. O'Dell, Carla. «Out of the Box Benchmarking», *Continuous Journey*, April 1994
13. Ogawa, Dennis. - Ketner, Laura. «Benchmarking product development», *Telephony*, Jan. 97, pp. 34-36
14. Powers Vicki. «Sprint Corp.: Blending in Benchmarking with Quality», *Continuous Journey*, January 1995
15. Powers, Vicki. «United States Air Force: A Benchmarking Success Story», *Continuous Journey*, January 1995
16. Rivest, Gerald. «Make Your Business More Competitive», *CMA Magazine*, May 1991, pp. 16-19
17. Smith Lia. «Aligning Human Resources to Business Objectives», *Continuous Journey*, January 1995
18. Stork, Ken. «Benchmark insourcing», *Purchasing*, Vol. 117, Aug. 94, pp.23
19. Wargo Richard, «How to Avoid the Traps of Benchmarking Customer Satisfaction», *Continuous Journey*, June 1994
20. Watson, Greg. «A Process for Competitive Edge», *TQM Magazine*, July 1992, pp. 139-141