ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΙΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ ΓΙΑ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ: ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΤΟΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Αικατερίνας Γ. Οικονόμου

Abstract

The subject of this paper is to determine the relationship between benchmarking and strategic planning. Benchmarking is the process of comparing one's own organization with its peers worldwide to identify and learn from best practice. This is obviously not a simple process while managers are trying to appreciate the need to benchmark the strategically relevant processes in their value chain in order to achieve the best practice and take full advantage of it. Benchmarking is considered as a market research tool for strategic planning. With the contribution of benchmarking techniques, strategic planning decisions can de made about how to generate greater customer value by eliminating excess capacity, outsourcing and modifying existing processes.

1. Εισαγωγή

Κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών, πραγματοποιήθηκαν εξαιρετικής σημασίας αλλαγές στον κόσμο των επιχειρήσεων. Η αλματώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας, καθώς και η φιλελευθεροποίηση της παγκόσμιας αγοράς, σε συνδυασμό με τον συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνισμό είχαν ως αποτέλεσμα η πλειοψηφία των επιχειρήσεων να θεωρήσουν την προσαρμογή τους στα νέα δεδομένα ως επιτακτική ανάγκη για την εξασφάλιση της επιβίωσής τους. Η προαναφερόμενη διαπίστωση συνετέλεσε στον επαναπροσδιορισμό και στην ευθυγράμμιση της εσωτερικής δομής, των διαδικασιών και του σχεδιασμού των τελικών προϊόντων ή υπηρεσιών, προκειμένου οι σημερινές οικονομικές μονάδες να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος και τελικά να στοχεύσουν στη διαρκή ανάπτυξη, στην αναζήτηση νέων ευκαιριών, στην πραγματοποίηση αλλαγών και στην εισαγωγή βελτιώσεων και καινοτομιών.

Με βάση το παραπάνω πλαίσιο, η ανώτατη διοίκηση κάθε επιχείρησης καλείται να λάβει υπόψη της δύο βασικούς παράγοντες για την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας και την προσαρμογή στην πολυπλοκότητα του νέου περιβάλλοντος. Σε πρώτο στάδιο, κρίνεται απαραίτητη η στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το **εξωτερικό περιβάλλον** αποτελεί το χώρο δραστηριοποίησης της επιχείρησης και παρουσιάζει δυνητικές ευκαιρίες και ενδεχόμενες απειλές, τις οποίες η διοίκησή της καλείται να εντοπίσει και να εξετάσει διεξοδικά. Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται σε δύο επιμέρους συνιστώσες, το *ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον* και το *κλαδικό-μίκρο* περιβάλλον.

Το *ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον* επηρεάζει τις βασικές λειτουργίες μιας επιχείρησης και περιλαμβάνει έξι βασικές διαστάσεις: α) το οικονομικό περιβάλλον, β) το τεχνολογικό περιβάλλον, γ) το πολιτικό-νομικό περιβάλλον, δ) το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον, ε) το δημογραφικό περιβάλλον και στ) το παγκόσμιο περιβάλλον. Η ανάλυση των προαναφερθέντων διαστάσεων είναι γνωστή ως ανάλυση ***P.E.S.T-DG (Political, Economic, Social, Technological, Demographic, Global)***[1], ενώ μέσω της εν λόγω ανάλυσης, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να προβλέψει τις μελλο-

ντικές τάσεις της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται και σε τελική ανάλυση να προετοιμαστεί λαμβάνοντας προληπτικά μέτρα, προκειμένου να αντιμετωπίσει ενδεχόμενες μελλοντικές προκλήσεις.

Το *κλαδικό-μίκρο περιβάλλον* είναι γνωστό ως μοντέλο του Porter[2] και παρέχει τον τρόπο προσδιορισμού των πέντε δυνάμεων που καθορίζουν τη φύση και την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο. Οι δυνάμεις αυτές είναι οι εξής: α) η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, β) η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, γ) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, δ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και τέλος ε) η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των ήδη υπαρχουσών επιχειρήσεων.

Τη στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος ακολουθεί η στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος για τον καθορισμό των μακροχρόνιων στόχων και την εφαρμογή των κατάλληλων προγραμμάτων δράσης[3]. Το **εσωτερικό περιβάλλον** περιλαμβάνει τους παράγοντες εκείνους που σχετίζονται με τις *δυνάμεις (strengths)* και τις *αδυναμίες (weaknesses)* της επιχείρησης. Κύριο στόχο της ανώτατης διοίκησης αποτελεί η αναζήτηση εκείνων των πόρων που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές, ενώ ταυτόχρονα μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και συνεπώς σε κατάκτηση στρατηγικής ανταγωνιστικής θέσης.

Συσχετίζοντας τα χαρακτηριστικά του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (**π**λεονεκτήματα-**α**δυναμίες) με τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος (**ε**υκαιρίες-**κ**ίνδυνοι) προκύπτουν συμπεράσματα στρατηγικού χαρακτήρα, τα οποία παρέχουν κατευθυντήριες γραμμές για περαιτέρω δράση. Η σχετική μέθοδος ανάλυσης είναι γνωστή ως μέθοδος ανάλυσης **ΕΚΠΑ**[4].

Σε συνδυασμό με τα προαναφερόμενα, μια από τις πιο σύγχρονες και ιδιαίτερα δημοφιλείς τεχνικές που βοηθάει τις επιχειρήσεις να ανταποκρίνονται άμεσα στις απαιτήσεις της αγοράς, να διατηρούν την πελατοκεντρική τους προσέγγιση, να εφευρίσκουν καινοτομίες και να χειρίζονται προς όφελός τους την οποιαδήποτε αλλαγή του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί η γνωστή ως ***τεχνική benchmarking***.

Στην ελληνική ορολογία η *τεχνική benchmarking* αποδίδεται με τον όρο *συγκριτική προτυποποίηση*[5] ή εναλλακτικά με τον όρο *η σύγκριση διεπιχειρησιακών επιδόσεων για δείκτες ανταγωνιστικότητας*[6].

2. Ορισμός του Benchmarking

...Ένας αντιπροσωπευτικός ορισμός της τεχνικής benchmarking αρχικά δόθηκε από την Εταιρεία XEROX, η οποία θεωρείται πρωτοποριακή στην ανάπτυξη και εφαρμογή της εν λόγω τεχνικής. Σύμφωνα με τον εν λόγω ορισμό 'το *benchmarking* αποτελεί μια συνεχή διαδικασία μετρήσεων για προϊόντα, διαδικασίες και διοικητικές πρακτικές, προκειμένου να επιτευχθούν συγκρίσεις με τους καλύτερους ανταγωνιστές ή με επιχειρήσεις που κατέχουν ηγετική θέση στον κλάδο τους'[7].

Σύμφωνα με τον ορισμό του European Foundation of Quality Management (EFQM), 'η πρακτική benchmarking αποτελεί τη συστηματική διαδικασία σύγκρισης της οργανωτικής δομής, των διαδικασιών και της επίδοσης ενός οργανισμού, με τους οργανισμούς που παρουσιάζουν καλή πρακτική σε παγκόσμιο επίπεδο, με στόχο ο συγκεκριμένος οργανισμός να επιδιώξει να οδεύσει προς την επιχειρηματική τελειότητα'[8].

Η Υπηρεσία IBC (International Benchmarking Clearinghouse) του American Productivity and Quality Center δίνει τον ακόλουθο ορισμό[9]: 'Το benchmarking είναι μία διαδικασία με την ποία οι επιχειρήσεις:

- Επιλέγουν δραστηριότητες – κλειδιά για βελτιώσεις
- Προσδιορίζουν και μελετούν τις καλύτερες δυνατές πρακτικές άλλων επιχειρήσεων στις συγκεκριμένες δραστηριότητες και
- Αναπτύσσουν και εφαρμόζουν νέες διαδικασίες και συστήματα, προκειμένου να βελτιώσουν τη δική τους παραγωγικότητα και ποιότητα.

Στο σημείο αυτό, πρέπει να διευκρινιστεί ότι το κοινό στοιχείο των προαναφερόμενων εναλλακτικών ορισμών είναι ότι απώτερο στόχο της επιχείρησης αποτελεί η βελτίωση μέσω της σύγκρισής της με τους καλύτερους ανταγωνιστές, ενώ ταυτόχρονα της δίνεται η δυνατότητα:

α) να ποσοτικοποιήσει τις υπάρχουσες διαφορές επίδοσης, όπου αυτό είναι δυνατό,
β) να τεκμηριώσει γιατί υπάρχουν αυτές οι διαφορές επίδοσης και
γ) να αναγνωρίσει τα βήματα εκείνα που πρέπει να υιοθετήσει προκειμένου να 'προλάβει' και να ξεπεράσει τους καλύτερους από τους ανταγωνιστές της.

Με τον όρο 'επίδοση' εννοούμε το βαθμό κατά τον οποίον τα στελέχη και οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν τους οργανωσιακούς τους στόχους με αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα[10]. Η *αποδοτικότητα (efficiency)* αποτελεί ένα εσωτερικό μέτρο της οργανωσιακής επίδοσης, το οποίο μέσω της υφιστάμενης σχέσης μεταξύ εισροών-εκροών, αποκαλύπτει το πώς η επιχείρηση επιτυγχάνει το σκοπό της, παρά στο αν τελικά τον επιτυγχάνει. Από την άλλη πλευρά, *η αποτελεσματικότητα (effectiveness)* ενδιαφέρεται περισσότερο για την επίτευξη του επιδιωκόμενου αποτελέσματος, παρά για τη διαδικασία επίτευξής του.

Με βάση τα προαναφερόμενα, κρίνεται απαραίτητο να διευκρινιστεί ότι η τεχνική του benchmarking δεν είναι απλώς μια προσπάθεια αντιγραφής των διαδικασιών και πρακτικών άλλων επιχειρήσεων που επιτυγχάνουν εξαιρετικές επιδόσεις, αλλά μια συστηματική προσπάθεια εκμάθησης και υιοθέτησης των καλύτερων διαδικασιών με ταυτόχρονη προσαρμογή τους στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η εν λόγω τεχνική δύναται να εφαρμοστεί σε όλες σχεδόν τις λειτουργίες και τις υποστηρικτικές διαδικασίες μιας επιχείρησης, ενώ τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία σαφής τάση για αυξημένη εφαρμογή της τεχνικής του *benchmarking*, με απώτερο στόχο πάντα την επιβίωση και ανάπτυξη κάθε επιχείρησης στην ανταγωνιστική οικονομία.

3. Η ανάγκη για Στρατηγικό Σχεδιασμό (Strategic Planning)

Στο ευμετάβλητο και πολυτάραχο περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις, αναπάντεχες εξελίξεις μπορούν να καταστήσουν ξεπερασμένες

τις προβλέψεις για την αγορά και τη θέση των ανταγωνιστών. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, τα ηγετικά στελέχη συχνά αμφισβητούν τις προβλέψεις και επιδιώκουν να αντιληφθούν τις τρέχουσες τάσεις, καθώς και τις αλλαγές που προκαλούνται από αυτές. Την ίδια στιγμή, οι επιχειρήσεις σε συνεχή βάση καλούνται να προσαρμοστούν σε μεταβαλλόμενες και ασταθείς καταστάσεις, όπως είναι ο έντονος διεθνής ανταγωνισμός, η αύξηση του πληθυσμού, ο πληθωρισμός, οι αβέβαιες χρηματαγορές, η μειωμένη παραγωγικότητα και η έλλειψη πρώτων υλών.

Η ανάγκη για άμεση επίλυση τωρινών προβλημάτων, που δυνητικά μπορούν να εξελιχθούν σε σημαντικές απειλές, καθιστά αναγκαία την ύπαρξη ενός μέσου που θα παρέχει στην ανώτατη διοίκηση και στο υπεύθυνο προσωπικό για τον εταιρικό σχεδιασμό, τις κατάλληλες πληροφορίες για τη λήψη σημαντικών στρατηγικών αποφάσεων. Το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα είναι μια νέα θεώρηση των κύριων καθοριστικών παραγόντων της επιχειρηματικής επιτυχίας (Critical Success Factors) και η εφαρμογή ενός νέου επιπέδου αποτελεσματικού σχεδιασμού, του *στρατηγικού σχεδιασμού.*

Η βασική υπόθεση στην οποία βασίζεται ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ότι η μελέτη του παρελθόντος και του παρόντος δεν μπορεί να εγγυηθεί ασφαλείς προβλέψεις για το μέλλον. Γι' αυτόν κυρίως το λόγο, το ενδιαφέρον των στελεχών της επιχείρησης πρέπει να στραφεί και να επικεντρωθεί προς τα δεδομένα του εξωτερικού περιβάλλοντος, την αναγνώριση των πραγματοποιούμενων αλλαγών του, την ανάπτυξη ικανοτήτων και τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Άλλωστε, κύριο χαρακτηριστικό του στρατηγικού σχεδιασμού είναι ο άμεσος συσχετισμός του με τον ανταγωνισμό που λαμβάνει χώρα στον συγκεκριμένο κλάδο και ο οποίος προκύπτει εξαιτίας της περιορισμένης ανάπτυξης αγορών και προϊόντων, που αδυνατεί να υποστηρίξει τις φιλοδοξίες ανάπτυξης όλων των ανταγωνιστών σε έναν βιομηχανικό κλάδο.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες, οι επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στις δυνάμεις της αγοράς, σε συνδυασμό με το βαθμό κατά τον οποίον μπορούν να επηρεάσουν τα πραγματοποιούμενα κέρδη, έτσι

ώστε η κάθε μία να επιδιώξει να εδραιώσει τη θέση της στον αντίστοιχο βιομηχανικό κλάδο, με απώτερο στόχο πάντα την άμυνα έναντι των ανταγωνιστικών δυνάμεων ή τον επηρεασμό τους προς όφελος της επιχείρησης.

Οι αποφάσεις που προκύπτουν από το στρατηγικό σχεδιασμό χαρακτηρίζονται στρατηγικής σημασίας, καθώς σχετίζονται με τους βασικούς στόχους της επιχείρησης, με τις αγορές προς τις οποίες προορίζονται τα παραγόμενα προϊόντα, τις βασικές επιλογές για την τεχνολογία, την οργανωτική διάρθρωση και τους τρόπους ανάπτυξης των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Γι' αυτόν το λόγο κυρίως η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού προϋποθέτει[11]:

α) Τη δέσμευση της ανώτατης διοίκησης σε συγκεκριμένες επιλογές που δεν είναι εύκολα αναστρέψιμες.
β) Την ετοιμότητα των τμημάτων της επιχείρησης για σημαντικές μακροχρόνιες επιπτώσεις στα πλαίσια δραστηριοποίησης της επιχείρησης και
γ) Μεγάλες επενδύσεις για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, τη διείσδυση σε νέες αγορές και την αγορά καινούργιων μηχανολογικών εγκαταστάσεων.

4. Ορισμός του Στρατηγικού Σχεδιασμού (Strategic Planning)

Η υπόθεση στην οποία βασίζεται ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ότι το παρελθόν δεν είναι σε θέση να παρέχει πλέον ασφαλείς υποδείξεις για το μέλλον. Με βάση αυτήν την υπόθεση, κύριο έργο του είναι να παρέχει στην ανώτατη διοίκηση και στο προσωπικό εταιρικού σχεδιασμού ένα μέσο για το σχεδιασμό κυρίως των δραστηριοτήτων μακροχρόνιας προοπτικής, στα πλαίσια της αποστολής των επιχειρήσεων[12].

Πιο συγκεκριμένα, ο στρατηγικός σχεδιασμός ορίζεται ως:

- Η διαδικασία καθορισμού ή αλλαγής των εταιρικών στόχων, όπου αυτοί θεωρούνται αναγκαίοι.
- Η απόκτηση των απαραίτητων πόρων για την πραγματοποίηση των στόχων.

- Ο καθορισμός των προγραμμάτων, των στρατηγικών και της πολιτικής που διέπουν τη χρήση αυτών των πόρων.

5. Κύρια χαρακτηριστικά του Στρατηγικού Σχεδιασμού

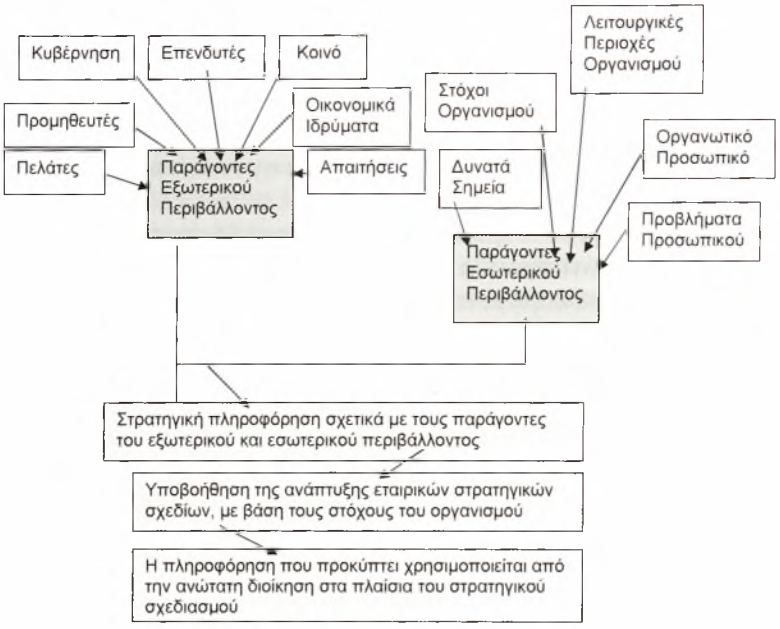
Η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού είναι εξαιρετικής σπουδαιότητας για την επιχείρηση. Η αναγκαιότητά του προκύπτει κυρίως από τα βασικά χαρακτηριστικά του, τα οποία αναφέρονται συνοπτικά παρακάτω και σύμφωνα με τα οποία ο στρατηγικός σχεδιασμός:

- Διεξάγεται από το ανώτατο διοικητικό επίπεδο.
- Παρέχει τη βάση για το σύστημα *στρατηγικού προγραμματισμού*.
- Συγκεντρώνει τους κρίσιμους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες για τον καθορισμό μελλοντικής δράσης.
- Παρέχει εισροές για το σύστημα *διοικητικού ελέγχου*, το οποίο με τη σειρά του παρέχει εισροές για το σύστημα *λειτουργικού ελέγχου*.

Παρακάτω αναλύονται οι έννοιες του στρατηγικού προγραμματισμού, του διοικητικού ελέγχου και του επιχειρησιακού ελέγχου. Συγκεκριμένα:

- Ο *στρατηγικός προγραμματισμός* αναφέρεται στο τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση, συντελεί στον προσδιορισμό μακροχρόνιων στόχων και εξετάζει εναλλακτικές στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων αυτών.
- Ο *διοικητικός έλεγχος*, σύμφωνα με τον οποίον οι διευθυντές μεσαίου επιπέδου εξουσιοδοτούνται ως προς την ανάληψη ενεργειών που είναι προς όφελος της επιχείρησης σαν σύνολο.
- Ο *λειτουργικός έλεγχος* αποτελεί τη διαδικασία μέσω της οποίας διευθυντές μεσαίου επιπέδου διασφαλίζουν ότι οι πόροι της επιχείρησης χρησιμοποιούνται αποδοτικά και αποτελεσματικά προκειμένου να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι.

Το διάγραμμα 1 που ακολουθεί απεικονίζει διαγραμματικά τα προαναφερόμενα:



Διάγραμμα 1: Πληροφορίες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος συμβάλλουν στην ικανοποίηση των πληροφοριακών αναγκών της ανώτατης διοίκησης και του προσωπικού εταιρικού σχεδιασμού, προκειμένου να προβούν στον στρατηγικό σχεδιασμό.

6. Η σχέση τουBenchmarking με τον Στρατηγικό Σχεδιασμό

Παραδοσιακά, το benchmarking δεν είχε ενσωματωθεί στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, με αποτέλεσμα να μην αποτελεί αναπόσπαστο μέρος αυτής. Η ανώτατη διοίκηση κάθε επιχείρησης, αγνοώντας σημαντικές πληροφορίες από το εξωτερικό της περιβάλλον, αδυνατούσε να εκτιμήσει και να ελέγξει την αξιοπιστία των στόχων, των προγραμμάτων και των στρατηγικών που είχε θέσει[13].

Το πρώτο βήμα για την επίλυση της προαναφερόμενης, προβληματικής κατάστασης, ξεκίνησε στις Ηνωμένες Πολιτείες, από την επιχείρηση Xerox, στα τέλη της δεκαετίας του '70. Η καινοτομία της Xerox ήταν ότι άρχισε να εφαρμόζει τεχνικές benchmarking, παράλληλα με τη διαδικασία

του στρατηγικού σχεδιασμού. Το benchmarking δεν αντικατέστησε τον στρατηγικό σχεδιασμό, αλλά αντίθετα αποτέλεσε το επόμενο βήμα της εξέλιξής του, υποστηρίζοντας σε πολλά σημεία τη διαδικασία αυτού. Μέσω της εφαρμογής των τεχνικών benchmarking, η στρατηγική ανάλυση μπορεί να γίνει πιο λεπτομερής, ενώ ταυτόχρονα παρέχονται σημαντικές πληροφορίες για την αποτελεσματικότερη παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας[14]. Είναι αξιοσημείωτο ότι το benchmarking δεν περιορίζεται μόνο στη δραστηριότητα των ανταγωνιστών, αλλά μπορεί να χρησιμοποιηθεί για κάθε επιχείρηση η οποία παράγει παρόμοιο προϊόν ή εκτελεί πανομοιότυπες διαδικασίες, ενώ οι κύριοι υπεύθυνοι για την όλη διαδικασία είναι συνήθως τα μέλη μιας ομάδας από τη γραμμή παραγωγής[15].

Η εφαρμογή του benchmarking αποτέλεσε σημαντική πυξίδα για τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς μέσω της αναγνώρισης και της μελέτης των δραστηριοτήτων άλλων επιχειρήσεων, επιτυγχάνονται τα εξής[16]:

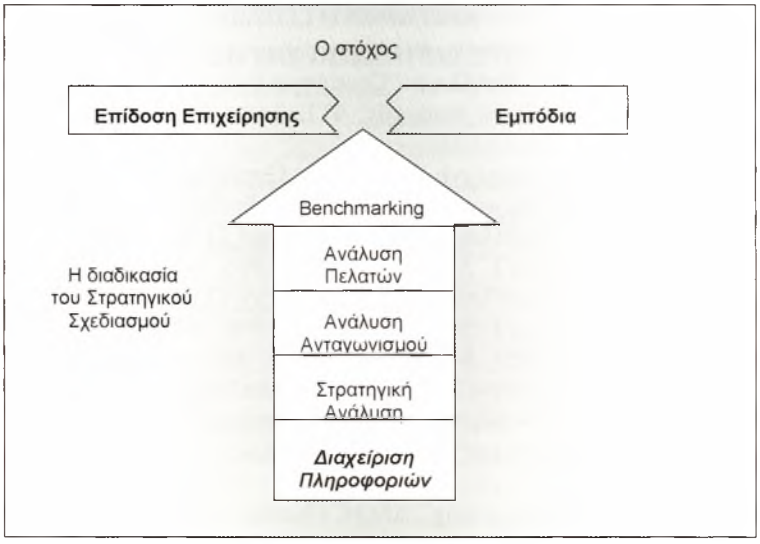
- Καθορισμός της θέσης της επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού και των καλύτερων του κλάδου.
- Επιβεβαίωση της ακρίβειας των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων στόχων.
- Καθορισμός της εταιρικής στρατηγικής με τις μεγαλύτερες πιθανότητες για επιτυχία.
- Διασφάλιση ότι οι ουσιώδεις διαδικασίες (core processes) που είναι απαραίτητες για την επιτυχία του οργανισμού, είναι ταυτόχρονα ανταγωνιστικές με τις αντίστοιχες διαδικασίες που εφαρμόζονται στον κλάδο.
- Εξασφάλιση ότι η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία είναι επαρκής για να βοηθήσει την επιχείρηση στη διατήρηση της ανταγωνιστικής της θέση στα επιλεγμένα τμήματα της αγοράς.
- Εξασφάλιση ότι σημαντικοί παράγοντες, όπως η εσωτερική δομή, η τιμή, η επίδοση, τα προϊόντα και οι διαδικασίες επαρκούν για να μπορέσει η επιχείρηση να διατηρήσει την ανταγωνιστική της θέση στα επιλεγμένα τμήματα της αγοράς.

Επομένως, με βάση τα προαναφερόμενα, γίνεται κατανοητό ότι το benchmarking παρέχει πληροφορίες σχετικές με το βαθμό και τον τρόπο με τον οποίον πρέπει να βελτιω-

θεί μια επιχείρηση, ενώ ταυτόχρονα συνδέεται με τον στρατηγικό σχεδιασμό. Παρέχει ποσοτικοποιημένη εσωτερική ανάλυση, συνδυαζόμενη με έγκυρες εξωτερικές συγκρίσεις. Αναπτύσσει συγκρίσεις έναντι των καλύτερων επιχειρήσεων σε παγκόσμια βάση και έτσι παρέχει τη δυνατότητα στον οργανισμό που το εφαρμόζει να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές. Τέλος, μέσω του benchmarking υλοποιούνται τα κατάλληλα προγράμματα δράσης (action plans), προκειμένου μια επιχείρηση να ενισχύσει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.

Όσον αφορά τον στρατηγικό σχεδιασμό, κύριο χαρακτηριστικό του αποτελεί η εστίαση σε μακροχρόνια αποτελέσματα. Το χαρακτηριστικό του αυτό είναι ορατό στο όραμα (vision), στην αποστολή (mission) και στις εταιρικές αξίες (cultural values) μιας επιχείρησης. Στο σημείο αυτό, απαιτείται η χρήση του benchmarking για την αποτελεσματική παρακολούθηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος (business environment), δηλαδή των ανταγωνιστών, των κυριότερων προμηθευτών, των πελατών, των αναλυτών της χρηματιστηριακής αγοράς κ.α. Συνδυάζοντας όλα τα σχετικά στοιχεία με τις αντίστοιχες πηγές πληροφοριών, η ανώτατη διοίκηση μπορεί να αποκτήσει την καλύτερη δυνατή εικόνα για τη χάραξη της μελλοντικής πορείας, αντιμετωπίζοντας αποτελεσματικά τα παρουσιαζόμενα εμπόδια που επηρεάζουν την επίδοση της εταιρίας.

Η παραπάνω ανάλυση απεικονίζεται σχηματικά στο διάγραμμα 2[17]:



Διάγραμμα 2: Η χρήση του benchmarking κατά τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού για την αντιμετώπιση των σχετικών εμποδίων με την επίδοση της επιχείρησης.

7. Συμπεράσματα – Επίλογος

Συμπερασματικά, οι τεχνικές benchmarking, καθώς και τα αποτελέσματα που προκύπτουν απ' αυτές, ενθαρρύνουν τις επιχειρήσεις να έχουν φιλοδοξίες για επίτευξη ανώτερης επίδοσης, με απώτερο στόχο την απόκτηση υψηλού επιπέδου ανταγωνιστικότητας. Από την άλλη πλευρά, ο στρατηγικός σχεδιασμός επικεντρώνει το ενδιαφέρον του στη διαδικασία προγραμματισμού δραστηριοτήτων μακροχρόνιας προοπτικής, στοχεύοντας στην απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Συνεπώς, το benchmarking μπορεί να αποτελέσει βασικό μέσο του στρατηγικού σχεδιασμού, προκειμένου να επιτευχθούν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Κυρίως μέσω της εφαρμογής των τεχνικών benchmarking, χρησιμοποιώντας ως σημεία αναφοράς τις καλύτερες επιχειρήσεις στον κλάδο, τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τον στρατηγικό σχεδιασμό, μπορούν να εγγυηθούν την επιτυχία και ανταγωνιστική πορεία για το μέλλον[18].

Βιβλιογραφία

1. **Παπαδάκης Μ. Βασίλης**: "Στρατηγική των επιχειρήσεων – Ελληνική & Διεθνής εμπειρία", 4η Έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002, σελ.56.
2. **Porter M.**: "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York, Free Press, 1985.
3. **Σαρσέντης Ν. Βασίλειος**: «Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 1996, σελ.111, 144.
4. **Σαρσέντης Ν. Βασίλειος**: «Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 1996, σελ.148.
5. **Cook S**: "Practical Benchmarking: A Manager's Guide to Creating Competitive Advantage", Kogan Page, 1995.
6. **Δερβιτσιώτης Ν.Κώστας**: "Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας" , Εκδοτικός Οίκος "Interbooks", 2001, σελ.428.
7. **Camp R.**: "Benchmarking", ASQC Quality Press, 1989.
8. **Ταβλάκη Έλενα**: "Στρατηγική σύγκριση ανταγωνιστικότητας (Benchmarking) τηλεπικοινωνιακών οργανισμών", Πειραιάς 2002.
9. Grayson C. J.: "Worldwide Competition", *Total Quality Management*, July / August 1992.
10. **Γεωργόπουλος Β.Νικόλαος**: «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2004, σελ.46.
11. **Δερβιτσιώτης Ν. Κώστας**: «Διοίκηση Παραγωγής», Αθήνα 1995, σελ.19.
12. **Σαρσέντης Ν. Βασίλειος**: «Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 1996, σελ.29.
13. **Christopher E. Bogan, Michael J. English**: " Benchmarking for best practices. Winning Through innovative adaptation", McGraw-Hill, Inc 1994, σελ.162.
14. **Robert J. Boxwell, Jr**: "Benchmarking for Competitive Advantage", σελ.14.
15. **A. Steven Walleck, J. David O'Halloran & Charles A. Leader**: "Benchmarking World-Class Performance", The McKinsey Quarterly, no.1, 1991.
16. **Christopher E. Bogan, Michael J. English**, " Benchmarking for best practices. Winning Through innovative adaptation", McGraw-Hill, Inc 1994, σελ.163.
17. **American Productivity & Quality Center**: "The Benchmarking Management Guide" , Productivity Press, 1993, σελ.32.
18. **Mohamed Zairi**: "Effective Management of Benchmarking Projects", A division of Reed Educational and Professional Publishing Ltd, 1998, σελ.45.