



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ

**Η ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ (BENCHMARKING) ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ**

της

ΧΡΙΣΤΙΑΝΑΣ ΙΡΙΣ ΜΑΡΚΕΛΛΑΣ ΠΦΙΣΤΕΡ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑΣ: ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΤΣΙΟΤΡΑΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στη
Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2023

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας την συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας με τίτλο « Η Συγκριτική Αξιολόγηση ως Στρατηγική εφαρμογή για την διαχείριση κρίσεων» η οποία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Δ.Π.Μ.Σ. της Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλα τα άτομα τα οποία συνέβαλλαν στην ολοκλήρωση της.

Πρωτίστως θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Γεώργιο Τσιότρα, για την επιστημονική καθοδήγηση και για τις ωφέλιμες συμβουλές και παρατηρήσεις του οι οποίες συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της.

Επιπλέον, ευχαριστώ θερμά τους συμμετέχοντες της έρευνας οι οποίοι με προθυμία βοήθησαν στην διαδικασία. Ιδιαίτερες ευχαριστίες θέλω να εκφράσω και στα άτομα τα οποία βοήθησαν στην κοινοποίηση του ερωτηματολογίου διότι χωρίς την συμβολή τους δε θα μπορούσε να συλλεχθεί ο απαραίτητος αριθμός απαντήσεων στα ερωτηματολόγια.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια και τους φίλους μου για την ενθάρρυνση και ηθική υποστήριξη τους καθ' όλη την διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Αφιερώνω την παρούσα την εργασία στους γονείς μου οι οποίοι με στηρίζουν σε κάθε βήμα της ζωής μου.

Περίληψη

Σε μια περίοδο όπου οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με σύνθετα ζητήματα και ξαφνικές ή/και απρόβλεπτες κρίσεις, με την αβεβαιότητα να ευδοκimei, δημιουργείται η ανάγκη για υιοθέτηση νέας καινοτόμα φιλοσοφίας και ενσωμάτωση νέων προσεγγίσεων. Η μέθοδος του Benchmarking μεταξύ διάφορων τεχνικών και στρατηγικών βελτίωσης αναδείχθηκε ως ένα αποτελεσματικό εργαλείο το οποίο σε περιόδους κρίσεων υιοθετείται όλο και περισσότερο. Η αποτελεσματικότητα του στην συνεχή βελτίωση είναι κοινός αποδεκτό και φαίνεται να εφαρμόζεται σε διάφορους τομείς της επιχείρησης. Στόχο του Benchmarking αποτελεί η εύρεση βέλτιστων και αποτελεσματικών πρακτικών είτε εντός των τμημάτων της επιχείρησης είτε από ηγετικές επιχειρήσεις εντός ή εκτός του κλάδου.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία διερευνάται τόσο θεωρητικά όσο και εμπειρικά η σχέση του Benchmarking με την διαχείριση των κρίσεων. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζονται τα οφέλη του Benchmarking και ο βαθμός συνεισφοράς του στην αποτελεσματική επίτευξη των στόχων της εκάστοτε επιχείρησης σε περιόδους έκτακτης ανάγκης. Ταυτόχρονα ερευνώνται και άλλοι παράγοντες που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην διαδικασία εφαρμογής της μεθόδου.

Βασικό συμπέρασμα το οποίο προκύπτει από την εμπειρική έρευνα είναι πως η μέθοδος του Benchmarking τελικώς φαίνεται να σχετίζεται με την διαχείριση των κρίσεων. Μέσω της ανάλυσης των αποτελεσμάτων επιβεβαιώνεται πως πράγματι σε περιόδους κρίσεων προσφέρει σημαντικά οφέλη ενώ ταυτόχρονα στηρίζει τις επιχειρήσεις στην βελτίωση, στην ανάκαμψη και στην εξέλιξη τους.

Λέξεις κλειδιά: Συγκριτική Αξιολόγηση, Benchmarking, Κρίση, Διαχείριση Κρίσεων

Abstract

In a period where businesses are facing complex issues and sudden and/or unpredictable crises, with uncertainty thriving, there is a need to adopt a new innovative philosophy and incorporate new approaches in the way they are functioning. The Benchmarking method between various improvement techniques and strategies emerged as an effective tool which is increasingly being adopted in times of crises. Its effectiveness in continuous improvement is widely accepted and appears to be applied in various areas of business. The goal of Benchmarking is to find best and effective practices either within the company's departments or from leading companies within or outside the industry.

In this master's thesis, the relationship between Benchmarking and crisis management is explored both theoretically and empirically. In a more comparative way, the benefits of Benchmarking and the degree of its contribution to the effective achievement of each company's goals in times of emergency are examined, while at the same time other factors that play a decisive role in the application process of the method are investigated.

The main conclusion that emerges from the empirical research is that the Benchmarking method ultimately seems to be related to crisis management. More specifically, through the analysis of the results, it is confirmed that indeed in times of crisis it offers significant benefits while at the same time supporting businesses in their improvement, recovery and development.

Keywords: Benchmarking, Crisis, Crisis Management

iii. Πίνακας περιεχομένων

Εισαγωγή	x
I. Εισαγωγή στη διπλωματική εργασία	x
II. Σκοπός και Στόχοι Ερευνητικής Εργασίας	xi
III. Μεθοδολογία	xi
IV. Δομή Εργασίας	xii
ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ	2
Κεφάλαιο 1: Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking)	2
1.1 Ορισμός της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking)	2
1.2 Τύποι της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking)	3
1.2.1 Σχετικά με την προέλευση δεδομένων	4
1.2.2 Σχετικά με το αντικείμενο μελέτης	6
1.3 Πλεονεκτήματα και Οφέλη της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking)	7
1.4 Προϋποθέσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking)	10
1.5 Διαδικασία Εφαρμογής της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking)	11
1.6 Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking) στις επιχειρήσεις	13
Κεφάλαιο 2: Κρίση και Διαχείριση κρίσεων	15
2.1 Ορισμός της κρίσης	15
2.2 Αίτια της κρίσης	16
2.3 Στάδια της κρίσης	18
2.4 Τύποι της κρίσης	19
2.5 Χαρακτηριστικά της κρίσης	21
2.6 Ορισμός της Διαχείρισης Κρίσεων	22
2.7 Φάσεις της Διαχείρισης Κρίσεων	22
2.8 Επιπτώσεις της κρίσης σε μια επιχείρηση	23
Κεφάλαιο 3: Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking) και Διαχείριση Κρίσεων	25

3.1 Οφέλη Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking) για την διαχείριση και την πρόβλεψη κρίσεων	25
3.1.1 Οφέλη Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking) για την Διαχείριση Κρίσεων	25
3.1.1.1 Ανασκόπηση θεωρητικής βιβλιογραφίας	25
3.1.1.2 Ανασκόπηση εμπειρικής βιβλιογραφίας	26
3.1.2 Οφέλη Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking) για την Πρόβλεψη Κρίσεων	28
3.1.2.1 Ανασκόπηση θεωρητικής βιβλιογραφίας	29
3.1.2.2 Ανασκόπηση εμπειρικής βιβλιογραφίας	29
3.2. Πρακτική εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking) για την Διαχείριση και την Πρόβλεψη Κρίσεων	30
3.2.1. Πρακτική εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking) για την Διαχείριση Κρίσεων	30
3.2.1.1. Benchmarking και Ανταγωνισμός	30
3.2.1.2. Benchmarking και Οικονομία	33
3.2.1.3. Benchmarking και Υγεία: Covid-19	34
3.2.1.4. Benchmarking και Εφοδιαστική Αλυσίδα	36
3.2.2. Πρακτική εφαρμογή του Benchmarking για Πρόληψη των κρίσεων	37
3.2.2.1. Benchmarking και Πρόληψη κρίσεων	37
3.3 Παραδείγματα εταιρειών με επιτυχημένη εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking) για αποφυγή και διαχείριση κρίσεων	38
ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Μεθοδολογία και περιγραφή της έρευνας	45
4.1 Εισαγωγή	45
4.2 Συλλογή Στοιχείων	45
4.3 Παρουσίαση του ερωτηματολογίου	47

4.4 Επεξεργασία και στατιστική ανάλυση δεδομένων	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ανάλυση Αποτελεσμάτων	49
5.1 Τμήμα 1: Παρουσίαση Δημογραφικών Στοιχείων	49
5.1.1 Στοιχεία συμμετεχόντων	49
5.1.2 Στοιχεία επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην έρευνα	51
5.2 Τμήμα 2: Στοιχεία και Διαδικασία Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking).	53
5.3 Τμήμα 3: Αποτελέσματα Εφαρμογής της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking)	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Συζήτηση και Συμπεράσματα	73
6.1 Συμπεράσματα	73
6.2 Περιορισμοί Έρευνας	78
6.3 Μελλοντική Έρευνα	79
Βιβλιογραφία	80
Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο	88
Παράρτημα Β: Reliability Statistics - Cronbach's Alpha	97

Λίστα Σχημάτων

Σχήμα 1: Εκπαιδευτικό Υπόβαθρο.....	49
Σχήμα 2: Χρόνια Εργασίας.....	50
Σχήμα 3: Βαθμός Ευθύνης	50
Σχήμα 4: Τομέας Δραστηριότητας.....	51
Σχήμα 5: Χρόνια λειτουργίας της εταιρείας.....	52
Σχήμα 6: Αριθμός Εργαζομένων.....	52

Λίστα Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 2_2: Επίπεδο εφαρμογής Συγκριτικής Αξιολόγησης στα πλαίσια της διαχείρισης κρίσεων	54
Διάγραμμα 2_3: Μορφές Συγκριτικής Αξιολόγησης που χρησιμοποιεί η εταιρεία σε περιόδους κρίσεων.....	54
Διάγραμμα 2_4.2: Βαθμός εφαρμογής Συγκριτικής Αξιολόγησης σε τομείς της εταιρείας σε περιόδους κρίσεων: Εξυπηρέτηση Πελατών	56
Διάγραμμα 2_4.4: Βαθμός εφαρμογής Συγκριτικής Αξιολόγησης σε τομείς της εταιρείας σε περιόδους κρίσεων: Διοίκηση & Λειτουργίες.....	57
Διάγραμμα 2_5.: Βαθμός χρήσης Συγκριτικής Αξιολόγησης για αντιμετώπιση διάφορων ειδών κρίσεων.....	58
Διάγραμμα 2_5.1.: Βαθμός χρήσης Συγκριτικής Αξιολόγησης για αντιμετώπιση κρίσης λόγω αυξημένου ανταγωνισμού	59
Διάγραμμα 2_5.2.: Βαθμός χρήσης Συγκριτικής Αξιολόγησης για αντιμετώπιση κρίσης λόγω οικονομικών προβλημάτων.....	59
Διάγραμμα 2_5.3.: Βαθμός χρήσης Συγκριτικής Αξιολόγησης για αντιμετώπιση υγειονομικής κρίσης.....	60
Διάγραμμα 2_6: Βαθμός εφαρμογής Συγκριτικής Αξιολόγησης σε περιόδους κρίσεων για επίτευξη διάφορων στόχων.....	61
Διάγραμμα 2_6.1.: Βαθμός εφαρμογής Συγκριτικής Αξιολόγησης σε περιόδους κρίσεων για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	61
Διάγραμμα 2_6.2.: Βαθμός εφαρμογής Συγκριτικής Αξιολόγησης σε περιόδους κρίσεων για βελτίωση της θέσης στην αγορά.....	62
Διάγραμμα 2_6.3.: Βαθμός εφαρμογής Συγκριτικής Αξιολόγησης σε περιόδους κρίσεων για βελτίωση αποδόσεων (π.χ. οικονομικών, διαδικασιών).....	62
Διάγραμμα 2_6.4.: Βαθμός εφαρμογής Συγκριτικής Αξιολόγησης σε περιόδους κρίσεων για ανασχεδιασμό Διαδικασιών (reengineering).....	63
Διάγραμμα 3_1: Βαθμός οφελών της Συγκριτικής Αξιολόγησης.....	64
Διάγραμμα 3_1.1.: Βαθμός οφελών της Συγκριτικής Αξιολόγησης: Βελτίωση αποδόσεων (π.χ. οικονομικών ή διαδικασιών/προϊόντων/υπηρεσιών).....	65
Διάγραμμα 3_1.2.: Βαθμός οφελών της Συγκριτικής Αξιολόγησης: Μείωση χάσματος με τους ανταγωνιστές.....	66

Διάγραμμα 3_1.3.: Βαθμός οφελών της Συγκριτικής Αξιολόγησης: Πρόληψη και καλύτερη προετοιμασία	66
Διάγραμμα 3_1.4.: Βαθμός οφελών της Συγκριτικής Αξιολόγησης: Καθορισμός, νέων και προσαρμοσμένων στις ανάγκες του οργανισμού, στόχων	67
Διάγραμμα 3_2.1.: Μέτρηση μεγέθους και σημαντικότητας προβληματικών καταστάσεων	68
Διάγραμμα 3_2.2.: Αναγνώριση και κατανόηση δυνατών και αδύναμων σημείων της επιχείρησης.....	69
Διάγραμμα 3_2.3.: Ποσοτική μέτρηση (χρήση αριθμητικών δεδομένων για την περιγραφή απόστασης από τις βέλτιστες πρακτικές)	69
Διάγραμμα 3_3.1: Η δέσμευση της διοίκησης για την εφαρμογή του προγράμματος (κατανόηση στόχων, δέσμευση χρόνου και πόρων	71
Διάγραμμα 3_3.2: Η εκπαίδευση και η συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία	71

Εισαγωγή

I. Εισαγωγή στη διπλωματική εργασία

Οι οργανισμοί έρχονται καθημερινά αντιμέτωποι με διάφορα σύνθετα προβλήματα που έχουν προκληθεί λόγω της παγκοσμιοποίησης, της αστάθειας στην οικονομία, του συνεχώς αυξανόμενου ανταγωνισμού με αποτέλεσμα να προσπαθούν να επιβιώσουν σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και απαιτητικό περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν κρίσεις οι οποίες πολλές φορές εμφανίζονται απρόοπτα ενώ αρκετές είναι αυτές οι οποίες φαίνεται να δυσκολεύονται να ανταπεξέλθουν στις νέες προκλήσεις και στην νέα πραγματικότητα. Η ετοιμότητα και η άμεση αντιμετώπιση αποτελούν λέξεις κλειδιά καθώς η εμφάνιση των κρίσεων είναι αναπόφευκτη. Η διαχείριση σε συνδυασμό με την συλλογή των κατάλληλων πληροφοριών τόσο από τα τμήματα της επιχείρησης όσο και από πετυχημένες επιχειρήσεις είτε του ίδιου είτε άλλου κλάδου θα τις βοηθήσουν τόσο στη βελτίωση όσο και στην έξοδο από το «πεδίο της μάχης».

Η μέθοδος της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking) αποτελεί μια μέθοδο η οποία βοηθάει την επίτευξη των παραπάνω. Ξεκίνησε από την Xerox Corporation τα τέλη της δεκαετίας του 1970 και αφορά τον έλεγχο και τη σύγκριση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης χρησιμοποιώντας ως δείκτες τις επιδόσεις άλλων ισχυρότερων επιχειρήσεων (Τσιότρας, 2016). Αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο το οποίο βοηθάει τις επιχειρήσεις στο να πραγματοποιούν βελτιώσεις που σχετίζονται με την ποιότητα, τις αποδόσεις τόσο διαδικασιών όσο και υπηρεσιών ή/και προϊόντων προκειμένου να αντιμετωπίσουν απειλητικές για την επιχείρηση καταστάσεις.

Έτσι λοιπόν, το συγκεκριμένο θέμα επιλέχθηκε ώστε να παρουσιαστεί η σημασία της Συγκριτικής Αξιολόγησης ως ένα εργαλείο το οποίο στηρίζει ενεργά τις επιχειρήσεις την περίοδο των κρίσεων και βοηθάει στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των καταστροφικών καταστάσεων. Αποτελεί μια τεχνική η οποία έχει παρουσιάσει μεγάλη άνθηση και εξάπλωση τα τελευταία χρόνια και είναι ιδιαίτερα δημοφιλής σε καταστάσεις που κυριαρχεί η ανασφάλεια και η αβεβαιότητα.

II. Σκοπός και Στόχοι Ερευνητικής Εργασίας

Μέσω της παρούσας έρευνας επιδιώκεται να διερευνηθεί η σχέση του Benchmarking και της Διαχείρισης των κρίσεων. Στόχο λοιπόν αποτελεί η αναλυτική περιγραφή της σχέσης αυτής συσχετίζοντας τα δεδομένα και τις πληροφορίες από την υπάρχουσα βιβλιογραφία με τα αποτελέσματα που πρόκειται να προκύψουν από την εμπειρική μελέτη. Πιο συγκεκριμένα, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διαπιστωθεί μέσω της θεωρητικής και της εμπειρικής προσέγγισης η σημασία και η αξία της Συγκριτικής Αξιολόγησης για την καταπολέμηση δύσκολων για τους οργανισμούς καταστάσεων οι οποίοι τους αποπροσανατολίζουν και τους αναγκάζουν να είναι συνεχώς σε εγρήγορση. Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να απαντηθούν ερωτήματα όπως: Αποτελεί το Benchmarking ένα χρήσιμο εργαλείο για την αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων; Πιο συγκεκριμένα: Σε τι είδους κρίσεις εξυπηρετεί και που στοχεύει; Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και σε τι βαθμό οι επιχειρήσεις αποκομίζουν οφέλη από την πρακτική εφαρμογή του; Ως στρατηγικό εργαλείο με ποιον τρόπο βοηθάει τις επιχειρήσεις να περιορίσουν και να ελαττώσουν τις προβληματικές καταστάσεις; Ποιοι παράγοντες είναι καταλυτικοί για την αποτελεσματική εφαρμογή;

III. Μεθοδολογία

Για την επίτευξη της παρούσας εργασίας, στο πρώτο τμήμα, στην βιβλιογραφική ανασκόπηση, συλλέχθηκαν δεδομένα και πληροφορίες τόσο από το διαδίκτυο (άρθρα, βιβλία) όσο και από βιβλία. Ως πηγές πληροφοριών στο διαδίκτυο χρησιμοποιήθηκε το Google Scholar καθώς και το Scopus. Για την αποτελεσματική διερεύνηση του θέματος συλλέχθηκαν δεδομένα από βιβλιογραφικά και από εμπειρικά άρθρα ώστε να εξεταστεί λεπτομερώς το θέμα και να τεκμηριώνεται από προηγούμενες έρευνες.

Στο δεύτερο τμήμα της εργασίας, στην εμπειρική έρευνα, στόχο αποτελεί η εξέταση της συμβολής του Benchmarking στην αποτελεσματική καταπολέμηση δύσκολων για την εταιρεία καταστάσεων. Για την εξέταση του ζητήματος και την συλλογή στοιχείων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε μέσω Google Forms, ήταν διαθέσιμο τόσο στην ελληνική όσο και στην αγγλική γλώσσα ενώ παρέμεινε ενεργό για περίπου 3 εβδομάδες. Απεστάλη μέσω e-mail στις εταιρείες ή αντίστοιχα στους εργαζομένους των εταιρειών ενώ επίσης αναρτήθηκε και στην

πλατφόρμα LinkedIn. Το ερωτηματολόγιο απεστάλη σε 23 εταιρείες και σε 96 εργαζομένους οι οποίοι εφάρμοσαν την μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης.

Να σημειωθεί πως στόχος καθ' όλη την διάρκεια της διπλωματικής εργασίας αποτέλεσε η εγκυρότητα και η αξιοπιστία των πληροφοριών με πλήρη προσήλωση στην μη αλλοίωση των δεδομένων.

IV. Δομή Εργασίας

Η δημοτικότητα και η εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί πολύ με αποτέλεσμα να απασχολεί πολλούς συγγραφείς και ερευνητές. Αποτελεί μια μέθοδο για την οποία οι ορισμοί που έχουν διατυπωθεί με την πάροδο του χρόνου ποικίλουν. Η παρούσα εργασία ξεκινά με την παρουσίαση της μεθόδου της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking) και πιο συγκεκριμένα δίνεται ένα πλήθος ερμηνειών προκειμένου να γίνει αντιληπτός ο ορισμός ενώ εξετάζονται ανάλογα με τις ανάγκες και τους στόχους του κάθε οργανισμού, οι τύποι στους οποίους διακρίνεται. Επιπλέον, σημειώνονται τα θετικά αποτελέσματα που επιφέρει στις επιχειρήσεις που αποδίδονται στην χρήση της μεθόδου ενώ αναγράφονται και οι απαραίτητες προϋποθέσεις που επηρεάζουν την διαδικασία και την εφαρμογή της. Τέλος, περιγράφονται τα απαραίτητα στάδια του Benchmarking προκειμένου να θεωρηθεί ολοκληρωμένη η εφαρμογή του και ακολουθεί η λεπτομερής ανάλυση των οφελών του στις επιχειρήσεις.

Το επόμενο κεφάλαιο επικεντρώνεται στις κρίσεις που διέπουν τους οργανισμούς όπου εξετάζεται ο ορισμός της κρίσης αλλά παρουσιάζονται αναλυτικά και τα αίτια τα οποία προκαλούν τις κρίσεις που μπορεί να σχετίζονται είτε με το εξωτερικό αλλά είτε με το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα στάδια, οι τύποι και τα χαρακτηριστικά των κρίσεων των οποίων η γνώση βοηθάει τόσο στη πρόβλεψη όσο και στην ετοιμότητά των οργανισμών σε μελλοντικές προβληματικές καταστάσεις. Αναλύονται διεξοδικά η σημασία της διαχείρισης των κρίσεων αλλά και οι φάσεις στις οποίες διακρίνεται προκειμένου να γίνει αντιληπτή η σημασία τους για την κατάλληλη αντιμετώπιση των προβλημάτων. Τέλος, θέλοντας να τονιστεί η σημαντικότητα των κρίσεων περιγράφονται οι επιπτώσεις και τις συνέπειες που επιφέρουν στις επιχειρήσεις.

Μετά την παρουσίαση της θεωρίας του Benchmarking και των κρίσεων, ακολουθεί το τρίτο κεφάλαιο στο οποίο γίνεται σύνδεση του Benchmarking και της Διαχείρισης κρίσεων με βάση την θεωρητική και την εμπειρική βιβλιογραφία. Πρωτίστως αναλύονται τα οφέλη του Benchmarking τόσο για την διαχείριση όσο και για την πρόβλεψη των κρίσεων. Θέλοντας να γίνει πιο συγκεκριμένη η έρευνα και πιο κατανοητό το θέμα το οποίο εξετάζεται αναλύονται Case Studies κατά τα οποία εξετάζεται το Benchmarking σε σχέση με κάποιου είδους κρίση λ.χ. Benchmarking και Ανταγωνισμός, Benchmarking και Οικονομία κ.α. Τέλος, προκειμένου να εξεταστεί το Benchmarking σε βάθος παρουσιάζονται παραδείγματα εταιρειών π.χ. Xerox, Ford κ.α. με επιτυχημένη εφαρμογή για την για την αποφυγή και την διαχείριση κινδύνου.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας ανήκει η ανάλυση της εμπειρικής έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, ανήκει η μεθοδολογία της έρευνας ενώ ακολουθεί η περιγραφή για την συλλογή στοιχείων, η παρουσίαση του ερωτηματολογίου καθώς και η στατιστική ανάλυση των δεδομένων. Η επεξεργασία και η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας καθώς και η ερμηνεία αυτών αποτελούν την συνέχεια της εργασίας. Ακολουθεί η συγκέντρωση των σημαντικότερων συμπερασμάτων που προκύπτουν από την θεωρητική και εμπειρική ανασκόπηση ενώ θα πραγματοποιηθούν και συσχετίσεις οι οποίες θα αναλυθούν και θα επεξηγηθούν. Τέλος, η εργασία θα ολοκληρωθεί μέσω της παρουσίασης των περιορισμών και των προτάσεων για μελλοντική έρευνα.

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ

Κεφάλαιο 1: Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking)

1.1 Ορισμός της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking)

Η μέθοδος του Benchmarking παρουσιάστηκε την δεκαετία του 1980, όταν η εταιρεία Xerox αντιμετώπιζε οικονομική αλλά και ανταγωνιστική πίεση. Θέλοντας η Xerox να ανακάμψει, αποφάσισε να εστιάσει στη μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης και να την εφαρμόσει σε όλη την εταιρεία (Pryor, 1989).

Η Xerox ορίζει τη Συγκριτική Αξιολόγηση ως: «μια συνεχή, συστηματική διαδικασία αξιολόγησης εταιρειών που αναγνωρίζονται ως ηγέτες του κλάδου, για τον προσδιορισμό επιχειρηματικών και εργασιακών διαδικασιών που αντιπροσωπεύουν «βέλτιστες πρακτικές» και καθορίζουν ορθολογικούς στόχους απόδοσης» (Zairi, 1996 σ. 19-20).

Η Συγκριτική αξιολόγηση παρουσιάζεται ως ένα εργαλείο για το οποίο οι ορισμοί οι οποίοι έχουν διατυπωθεί από διάφορους συγγραφείς, ποικίλουν. Οι ορισμοί οι οποίοι έχουν δοθεί φαίνεται να είναι συνυφασμένοι τόσο με την εκάστοτε χρονική στιγμή όσο και με τα κριτήρια τα οποία χρησιμοποιούνται κάθε φορά με στόχο την ταξινόμηση των διαφόρων τύπων της μεθόδου (Kyrö, 2003).

Σύμφωνα με τον Pryor (1989), η Συγκριτική Αξιολόγηση μπορεί να προσφέρει μέσω της βελτίωσης και της εξέλιξης της στρατηγικής όσο και της λειτουργικής αποτελεσματικότητας. Επίσης ενθαρρύνει τις εταιρείες ώστε να αξιολογούν τις προσπάθειες συγκρίνοντας τις με την πιο ανταγωνιστική του κλάδου. Τέλος, παρουσιάζεται ως μια μέθοδος η οποία εξυπηρετεί στον εντοπισμό αλλά και στην εφαρμογή νέων και πρωτοπόρων ιδεών με στόχο την βελτίωση της απόδοσης.

Σύμφωνα με τις απόψεις του Yasin (2002), η Συγκριτική Αξιολόγηση αναφέρεται ως μια τεχνική που δίνει την δυνατότητα εντοπισμού λειτουργικών και στρατηγικών κενών.

Παράλληλα θεωρείται και χρήσιμο εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται στην αναζήτηση καλύτερων στρατηγικών στοχεύοντας στην εξάλειψη τέτοιων κενών.

Σύμφωνα με τον Τσιότρα (2002, σ. 160) σκοπός του Benchmarking είναι «αφενός ο καθορισμός των σταθερών απόδοσης σε στρατηγικό επίπεδο και αφετέρου η κατανόηση των καλύτερων πρακτικών λειτουργίας σε λειτουργικό ή τακτικό επίπεδο. Στο στρατηγικό επίπεδο, οι σταθερές απόδοσης είναι η ικανοποίηση του πελάτη, η παρακίνηση και η ικανοποίηση των εργαζομένων, το μερίδιο αγοράς και η απόδοση κεφαλαίων».

Με άλλα λόγια περιγράφεται ως μια διαδικασία που εξυπηρετεί στην ανάκαμψη και την μάθηση μέσω της πρακτικής εφαρμογής. Επιπλέον, θεωρείται ένα μέσο που στηρίζει τον καθορισμό προτεραιοτήτων αλλά και των στόχων ενώ διευκολύνει και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Zairi, 1996).

Όπως παρατηρείται και από τους παραπάνω ορισμούς, οι συγγραφείς οι οποίοι έχουν αναφερθεί στο Benchmarking παρουσιάζουν απόψεις με κοινά χαρακτηριστικά και κοινές ιδέες. Ωστόσο, έχουν δοθεί διάφοροι παρόμοιοι ορισμοί περιγράφοντας την ως μέθοδο για σύγκριση, βελτίωση, ανάπτυξη κ.α.

1.2 Τύποι της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking)

Όπως έχει αναφερθεί παραπάνω, το Benchmarking είναι μια μέθοδος με την οποία ένας οργανισμός μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των επιχειρηματικών μετρήσεων συγκρίνοντας την εταιρεία του με τους ανταγωνιστές της. Οι συνεχείς εξελίξεις της αγοράς δημιούργησαν την ανάγκη για εφαρμογή πρακτικών Συγκριτικής Αξιολόγησης με ανταγωνιστικό χαρακτήρα. Γι' αυτό τον λόγο το Benchmarking διακρίνεται σε αντίστοιχες κατηγορίες που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της αγοράς.

Επομένως, εστιάζοντας στον ανταγωνιστή με τον οποίο θα συγκριθεί η επιχείρηση, προκύπτουν οι παρακάτω κατηγορίες Συγκριτικής Αξιολόγησης. Ο Τσιότρας (2016) διακρίνει το Benchmarking στις παρακάτω κατηγορίες:

1.2.1 Σχετικά με την προέλευση δεδομένων

1.2.1.1 Εσωτερικό Benchmarking

Το εσωτερικό Benchmarking επικεντρώνεται στην ενδοεπιχειρησιακή σύγκριση όπου αναλύονται δεδομένα έναντι άλλων τμημάτων μέσα στον οργανισμό. Για παράδειγμα, η σύγκριση μπορεί να αφορά πρακτικές και λειτουργίες που σχετίζονται με διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας σε παραρτήματα του οργανισμού σε διάφορες τοποθεσίες (Τσιότρας, 2016). Πιο συγκεκριμένα, ως μέθοδος επιτρέπει την ανταλλαγή αποτελεσματικών μεθόδων και στηρίζει την εύρεση των καλύτερων, μέσα στην εταιρεία, πρακτικών (Elmuti and Kathawala, 1997). Οι παραπάνω πληροφορίες συλλέγονται με ευκολία καθώς δεν γίνεται λόγος για ζητήματα που σχετίζονται με την απόκρυψη δεδομένων (Τσιότρας, 2016). Επιπλέον, από τον εντοπισμό των αποτελεσματικών πρακτικών, δίνεται η δυνατότητα να εξοικονομηθούν κόστη και να αποφευχθούν περιττές επαναλήψεις εντός της επιχείρησης (Stephenson, 2010). Οι Breiter και Kline (1994) αναφέρουν πως κάθε διαδικασία της Συγκριτικής Αξιολόγησης θα πρέπει πρωτίστως να εστιάζει στον εσωτερικό έλεγχο διότι η αυτοαξιολόγηση και ο εντοπισμός των αδυναμιών, θέτουν μια εναρκτήρια πορεία για την σύγκριση.

1.2.1.2 Ανταγωνιστικό Benchmarking

Σύμφωνα με το Ανταγωνιστικό Benchmarking, οι υπεύθυνοι λαμβάνουν πληροφορίες για τις αποδόσεις των τμημάτων των εταιρειών που είναι καλύτεροι στον κλάδο (Τσιότρας, 2016). Ταυτόχρονα, παρέχει σημαντικές πληροφορίες σχετικά με το τι πραγματικά θέλουν οι πελάτες και τι κάνουν οι ανταγωνιστές ώστε να καλύψουν επιτυχώς τις ανάγκες των πελατών τους. Οι Elmuti και Kathawala (1997) αναφέρουν πως στόχος του ανταγωνιστικού Benchmarking είναι η σύγκριση των επιχειρήσεων που ανήκουν στην ίδια αγορά και παράλληλα εμφανίζουν είτε όμοια ανταγωνιστικά προϊόντα είτε όμοιες υπηρεσίες είτε όμοιες διαδικασίες εργασίας. Τέλος, ο Andersen (1999) αναφέρει πως η Συγκριτική Αξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως ένα εργαλείο το οποίο εφαρμόζεται για την σύγκριση στρατηγικών του οργανισμού ενώ ο Shetty (1993) προσθέτει πως εφαρμόζεται και σε λειτουργίες που εξυπηρετούν στην υποστήριξη της διαχείρισης (management support functions). Ωστόσο, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην απομίμηση των διαδικασιών των καλύτερων επιχειρήσεων και ταυτόχρονα

ιδιαίτερη έμφαση στην χρησιμότητα και στην εφαρμογή αυτών, λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορές των εταιρειών που συμμετέχουν στην σύγκριση (Τσιότρας, 2016).

1.2.1.3 Λειτουργικό Benchmarking

Το Λειτουργικό Benchmarking στοχεύει στην μελέτη που σχετίζεται με τις επιδόσεις της εταιρείας σε μία συγκεκριμένη λειτουργία (Τσιότρας, 2016). Εστιάζει στην σύγκριση λειτουργιών που σχετίζονται με διαδικασίες όπως είναι η διανομή, η αποθήκευση, η εξυπηρέτηση αλλά και με λειτουργίες που σχετίζονται γενικά με το πληροφοριακό σύστημα και ειδικά με το λογιστικό σύστημα για παρακολούθηση έναντι αυτών με την βέλτιστη λειτουργία. Επιπλέον, οι συγκρίσεις συνδέονται με την ποιότητα και το κόστος παραγωγής (Τσιότρας, 2016). Στο Λειτουργικό Benchmarking οι εταίροι της διαδικασίας είναι αυτοί οι οποίοι μοιράζονται κοινά χαρακτηριστικά που σχετίζονται είτε με την τεχνολογία είτε με την αγορά. Μπορεί για παράδειγμα να είναι κάποιος ο οποίος έρχεται αντιμέτωπος με τα ίδια προβλήματα και τις ίδιες προκλήσεις (Stephenson, 2010). Σημαντικό πλεονέκτημα της μεθόδου είναι η σύγκριση με μη ανταγωνιστές με αποτέλεσμα να υπάρχει έντονη προθυμία για ανταλλαγή πληροφοριών και αμοιβαίο ενδιαφέρον για την βελτίωση και την εξέλιξη τους (Haievskyi, 2019). Επιπλέον, βοηθάει και στην ευθυγράμμιση των προβληματικών διαδικασιών σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης (Stephenson, 2010). Σε αυτές τις περιπτώσεις πρέπει να δοθεί προσοχή στην σύγκριση και να ερευνηθεί αν η απόδοση αυτών των εταιρειών επηρεάστηκε από δημογραφικούς ή πολιτισμικούς παράγοντες (Τσιότρας, 2016).

1.2.1.4 Γενικό Benchmarking

Το Γενικό Benchmarking «αποτελεί την ευρύτερη εφαρμογή του λειτουργικού Benchmarking όπου η σύγκριση της ανταγωνιστικότητας μπορεί να γίνει σε λειτουργίες εταιρειών που ανήκουν σε διαφορετικούς επιχειρηματικούς κλάδους» (Τσιότρας, 2002, σ. 347). Δεν κατευθύνονται πλέον στις πρακτικές μιας μόνο εταιρείας αλλά δίνεται έμφαση στις παρόμοιες λειτουργίες και διαδικασίες (Elmuti and Kathawala, 1997). Όπως αναφέρει ο Spendolini (1992) στο Γενικό Benchmarking πρέπει να προβληματίζεσαι και να σκέφτεσαι τα κοινά χαρακτηριστικά που μπορεί να παρουσιάζεις με μια εταιρεία και να γνωρίζεις τις ακριβείς λειτουργίες και διαδικασίες της εταιρείας η οποία δεν είναι

αναγκαίο να δραστηριοποιείται στον ίδιο τομέα. Παρά το γεγονός όμως ότι θεωρείται ιδιαίτερα αποτελεσματικό καθώς εστιάζει στην πιο αποτελεσματική πρακτική από τις καλύτερες πρακτικές που έχουν εφαρμοστεί, δεν είναι εύκολο στην εφαρμογή (Τσιότρας, 2016). Αυτός ο τύπος Συγκριτικής Αξιολόγησης μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη της καινοτομίας και να προσφέρει σημαντικές βελτιώσεις (Goncharuk, Lazareva and Alsharf, 2015).

1.2.2 Σχετικά με το αντικείμενο μελέτης

1.2.2.1 Process Benchmarking

Η Συγκριτική Αξιολόγηση Διαδικασιών περιγράφεται ως μια μέθοδος που εξυπηρετεί στην εύρεση πρακτικών που είναι πιο αποτελεσματικοί σε εταιρείες ή/και σε τμήματα που εμφανίζουν παρόμοιες διαδικασίες και λειτουργίες (Τσιότρας, 2016). Αφορούν δραστηριότητες όπου μέσω αυτών οι ανταγωνιστές και άλλες επιχειρήσεις τις εφαρμόζουν επιτυχώς (Prašnikar, Debeljak and Ahčan, 2005). Με άλλα λόγια αναζητά δραστηριότητες στην χρήση μεμονωμένων διαδικασιών ενώ ταυτόχρονα απαιτεί και ορισμένους κανόνες και επισκέψεις διάφορων εταιρών ώστε να υπάρξει κατάλληλη προετοιμασία (Jetmaronά, 2011). Επιπλέον, εστιάζει στην απόκτηση πληροφοριών σε θέματα που σχετίζονται με τον σχεδιασμό, την εκτέλεση και γενικά τον έλεγχο διαφόρων διαδικασιών. Εξυπηρετεί στην αύξηση της παραγωγικότητας σε διαδικασίες ιδιαίτερα σημαντικές για την επιχείρηση επιφέροντας σημαντικά αποτελέσματα που σχετίζονται με την μείωση του κόστους και την βελτίωση της κερδοφορίας (Τσιότρας, 2016).

1.2.2.2 Strategic Benchmarking

Το Στρατηγικό Benchmarking είναι μια μέθοδος κατά την οποία συγκρίνονται στρατηγικές αλλά και προσεγγίσεις του οργανισμού με τους καλύτερους του κλάδου οι οποίοι παρουσιάζουν υψηλή απόδοση (Jetmaronά, 2011). Πιο συγκεκριμένα, η σύγκριση αφορά επιχειρήσεις που εντοπίζονται σε άλλους κλάδους της παραγωγής που παρουσιάζουν αποτελεσματικές στρατηγικές (Τσιότρας, 2016). Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις διερευνούν τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται τον ανταγωνισμό από άλλες εταιρείες (Τσιότρας, 2016). Ως διαδικασία εστιάζει στην ανάπτυξη των

«βέλτιστων πρακτικών» ώστε να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονεκτήματα (Jennings and Westfall, 1992) και ταυτόχρονα να αποκτήσουν πιο ανταγωνιστική θέση (Τσιότρας, 2016). Οι αξιολογήσεις πραγματοποιούνται σύμφωνα με τρία στρατηγικά στοιχεία τα οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα τρία στοιχεία στρατηγικά στοιχεία είναι οι πελάτες, οι ανταγωνιστές και ο πυρήνας των αρμοδιοτήτων (Jennings and Westfall, 1992). Ως μέθοδος φαίνεται να χρησιμοποιείται όταν υπάρχει ανάγκη για αντικατάσταση της υπάρχουσας στρατηγικής η οποία ενδεχομένως να μην επιφέρει θετικά αποτελέσματα λόγω των αυξανόμενων αλλαγών της τεχνολογίας, των συνθηκών αγοράς, των απαιτήσεων των πελατών κ.α. (Goncharuk, Lazareva and Alsharf, 2015). Συνοψίζοντας, ασχολείται με αποτελέσματα τα οποία είναι μακροπρόθεσμα και επικεντρώνεται στον τρόπο που επιλέγουν οι επιχειρήσεις να ανταγωνίζονται (Lankford, 2002).

Επομένως, συμπεραίνουμε πως κάθε επιχείρηση πρέπει να εντοπίζει τις δικές της ανάγκες και να αξιολογεί πολύ προσεκτικά τα δικά της συμφέροντα ώστε να αποφασίσει με ποιον τρόπο θέλει να επωφεληθεί και πώς θέλει να εφαρμόσει αυτή την διαδικασία του Benchmarking. Οι Elmuti και Kathawala (1997) θέλοντας να γίνουν πιο συγκεκριμένοι αναφέρουν πως η επιχείρηση πρέπει να καθορίσει εάν επιθυμεί να εστιάσει στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών ή στην απόκτηση οικονομικών οφελών. Μόνο με αυτόν τον τρόπο μπορεί να ξεκινήσει αποτελεσματικά η διαδικασία Συγκριτικής Αξιολόγησης.

1.3 Πλεονεκτήματα και Οφέλη της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking)

Το Benchmarking με τις ίδιες πιθανότητες επιτυχίας δύναται να χρησιμοποιηθεί σε επιχειρήσεις που εστιάζουν είτε στην παραγωγή είτε στην παροχή υπηρεσιών (Τσιότρας, 2016) ενώ μπορεί να εφαρμοστεί ή μόνο σε ένα ή σε όλα τα μέρη της επιχείρησης (Kulualp, 2020). Σε μια επιχείρηση όσον αφορά τις λειτουργίες της, μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, στον ανασχεδιασμό (reengineering) και στην διασφάλιση ποιότητας (Τσιότρας, 2016) με πρακτική εφαρμογή στην παραγωγή, στο μάρκετινγκ, στο ανθρώπινο δυναμικό, τα λογιστικά κ.α. (Kulualp, 2020).

Σύμφωνα με τον Τσιότρα (2016), ένα από τα βασικότερα οφέλη τα οποία προσφέρει είναι η στήριξη του στην λήψη αποτελεσματικών επιχειρηματικών αποφάσεων που στηρίζονται σε πραγματικά γεγονότα και όχι στην διαίσθηση.

Το Benchmarking δίνει την ευκαιρία σε πολλές επιχειρήσεις, οι οποίες παρουσιάζουν δυσκολίες, να προβληματιστούν και να αναζητήσουν την πραγματική αιτία για την δυσμενή θέση στην οποία βρίσκονται ενώ στη συνέχεια μπορούν να στοχεύσουν στην βελτίωση πολλών διαδικασιών και δραστηριοτήτων. Επιπλέον, μέσω της συγκεκριμένης τεχνικής, δίνεται η ευκαιρία στις επιχειρήσεις να ελαχιστοποιήσουν τα γενικά τους έξοδα τα οποία οδηγούν σε σπατάλη των πόρων (Δερβιτσιώτης, 2001). Ο Dervitsiotis (2000) αναφέρει πως η Συγκριτική Αξιολόγηση μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα στην επιχείρηση όταν τα δεδομένα της απόδοσης της λαμβάνονται υπόψη ως ένα σύνολο επιχειρηματικών διαδικασιών ενώ ταυτόχρονα υπάρχει και η αντίστοιχη αλληλεπίδραση μεταξύ τους.

Σύμφωνα με τους Brah, Lin Ong και Madhu Rao (2000), σημαντικό πλεονέκτημα αποτελεί το γεγονός ότι το Benchmarking εστιάζει στη βελτίωση των χρόνων παράδοσης και τέλος στην βελτίωση της αξιοπιστίας των λειτουργιών που παρέχουν.

Ο Zairi (1994) υποστηρίζει πως η πρακτική εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης εξυπηρετεί στην βελτίωση των ήδη υπάρχουσών αποδόσεων, στην πραγματοποίηση αλλαγών με γρήγορους ρυθμούς ενώ προωθεί και την αριστεία.

Κάποια πρόσθετα πλεονεκτήματα είναι ο/η:

- *Καθορισμός αξιόπιστων στόχων:* Αποτελεί μια μέθοδο η οποία στηρίζει την επιχείρηση στην ανάπτυξη αποτελεσματικών στόχων, γεγονός που θα την βοηθήσει τόσο στην πρόβλεψη όσο και στο να ξεχωρίσει στον κλάδο (Τσιότρας, 2016) .
- *Βελτίωση της απόδοσης:* Όπως αναφέρει ο Welch (2001) η Συγκριτική Αξιολόγηση αποτελεί μια πειθαρχημένη τεχνική που βοηθάει στην αναγνώριση,

στην κατανόηση και στην υιοθέτηση των πιο αποτελεσματικών πρακτικών διαφόρων εταιρειών στοχεύοντας στη βελτίωση της απόδοσης.

- *Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:* Το Benchmarking οδηγεί τον οργανισμό στη βελτίωση της θέσης του έναντι των ανταγωνιστών μέσω της γνώσης και της σύγκρισης προϊόντων, λειτουργιών και διαδικασιών. Μέσω της αναδιάρθρωσης των πρακτικών και των λειτουργιών και της καινοτομίας αναπτύσσονται νέες στρατηγικές που οδηγούν σε ικανοποιημένους πελάτες (Jennings and Westfall, 1992). Με άλλα λόγια παρέχει πληροφορίες που σχετίζονται με τα πλεονεκτήματα των ανταγωνιστών αλλά και άλλων επιχειρήσεων και επιτρέπουν (Prašnikar, Debeljak, and Ahčan, 2005):
 - τον καθορισμό των βασικών στοιχείων των ανταγωνιστών του κλάδου
 - την ευθυγράμμιση της αποστολής και των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης με τα κατάλληλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- *Καθορισμός απαιτήσεων πελατών:* Ένα επιπλέον όφελος που προσφέρει το Benchmarking είναι η δυνατότητα κατανόησης της αγοράς και το γεγονός ότι παρέχει αντικειμενική εκτίμηση (Τσιότρας (2016); Elmuti and Kathawala,(1997)).
- *Πρόβλεψη:* Η συγκεκριμένη τεχνική επικεντρώνεται στον προσδιορισμό της κατάστασης του κλάδου και προσπαθεί να προβλέψει ποιες είναι οι δυνατότητες ανάπτυξης ενώ ταυτόχρονα παρέχει πληροφορίες που σχετίζονται με το ποιοι είναι ηγέτες του κλάδου, ποιες είναι οι τάσεις στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες καθώς (Elmuti and Kathawala, 1997).
- *Συνεχή βελτίωση:* Το Benchmarking είναι ιδιαίτερα χρήσιμο στον σχεδιασμό των διαδικασιών και στο να γίνει αντιληπτό ο βαθμός βελτίωσης που είναι εφικτός (Kulualp, 2020). Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν σωστά τις στρατηγικές της Συγκριτικής Αξιολόγησης καταφέρνουν να εξοικονομήσουν από 30-40% ή περισσότερο κόστος (Elmuti and Kathawala, 1997).
- *Ρεαλιστικά μέτρα παραγωγικότητας:* Το Benchmarking είναι ένα εργαλείο το οποίο βοηθάει στο να αναπτυχθούν μέτρα παραγωγικότητας με έναν ρεαλιστικό

χαρακτήρα. Παρέχει λύσεις σε προβλήματα τα οποία υφίστανται ενώ ταυτόχρονα κατανοεί τα παραγόμενα προϊόντα (Τσιότρας (2016); Moriarty (2011)).

Επομένως, σε κάθε περίπτωση οι επιχειρήσεις οι οποίες αποφασίζουν να εφαρμόσουν την μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης είναι σε θέση να αποκομίσουν κάθε είδους όφελος προκειμένου να βελτιωθούν και να εξελιχθούν.

1.4 Προϋποθέσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking)

Προκειμένου μια επιχείρηση να εφαρμόσει με κατάλληλο τρόπο το Benchmarking και να μπορέσει να λάβει και τα αντίστοιχα οφέλη, πρέπει να δεσμευτεί στις παρακάτω προϋποθέσεις.

Αρχικά οι επιχειρήσεις και συγκεκριμένα η διοίκηση πρέπει να εστιάσει και να δώσει την απαραίτητη προσοχή στην εφαρμογή της διαδικασίας. Μέσω της ενεργής συμμετοχής της διοίκησης, στηρίζεται και καθοδηγείται αποτελεσματικά όλη η διαδικασία της Συγκριτικής Αξιολόγησης. Εξίσου σημαντικό στην διαδικασία είναι η οργάνωση του χρόνου και του ανθρώπινου δυναμικού (Τσιότρας, 2016).

Για την βέλτιστη εφαρμογή και λειτουργία πρέπει να προωθηθεί και η αντίστοιχη εκπαίδευση των στελεχών που θα συμμετάσχουν μέσω της συλλογής των δεδομένων και της ανάλυσης πληροφοριών. Η εκπαίδευση εξυπηρετεί τόσο στην εφαρμογή του Benchmarking όσο και στην ενημέρωση για θέματα που σχετίζονται με την έρευνα (Τσιότρας, 2016).

Επιπλέον, σημαντική είναι η σωστή οργάνωση και ο κατάλληλος προγραμματισμός των διαδικασιών ώστε όλα να είναι απόλυτα σαφή και κατανοητά προκειμένου να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά (Τσιότρας, 2016).

Επίσης εξίσου σημαντικό είναι οι οργανωτικοί στόχοι να αποτελούνται από χαρακτηριστικά όπως είναι ο ρεαλισμός και σημεία όπως είναι η ανταγωνιστικότητα, οι βελτιωμένες διαδικασίες και η εστίαση στον πελάτη (Moriarty, 2011).

Τέλος, για την Συγκριτική Αξιολόγηση η αυτογνωσία αποτελεί ακόμη μια προϋπόθεση, καθώς εξυπηρετεί στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των προβληματικών καταστάσεων. Σε αυτή την περίπτωση πρέπει πρωτίστως να γίνονται κατανοητοί οι κανόνες και οι στατιστικές παραλλαγές πριν εμπλακούν στη Συγκριτική Αξιολόγηση (Moriarty, 2011).

Επομένως, σύμφωνα με τους παραπάνω ερευνητές και συγγραφείς, η αποτελεσματική εφαρμογή της μεθόδου εξαρτάται και επηρεάζεται από ορισμένες συνιστώσες. Η συμμετοχή της διοίκησης, η εκπαίδευση, οι ρεαλιστικοί στόχοι και η κατανόηση των στατιστικών παραλλαγών αποτελούν ορισμένες από τις απαραίτητες προϋποθέσεις.

1.5 Διαδικασία Εφαρμογής της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking)

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η Συγκριτική Αξιολόγηση είναι μια συνεχής διαδικασία η οποία αποτελείται από διάφορα στάδια. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις οι οποίες εφαρμόζουν αποτελεσματικά την μέθοδο συνήθως δημιουργούν το δικό τους μοντέλο. Μιλώντας γενικά, τα στάδια του Benchmarking είναι τα εξής (Τσιότρας, 2016):

- **1ο Στάδιο: Καθορισμός του αντικείμενου:** Σε αυτό το στάδιο περιγράφεται το τι πρόκειται να συγκριθεί (π.χ. διαδικασίες, υπηρεσίες, προϊόντα). Η χρήση της μεθόδου μπορεί να εφαρμοστεί σε πρόβλημα το οποίο έχει ήδη εντοπιστεί ή σε μια δραστηριότητα όπου από τη βελτίωση της, η επιχείρηση θα αποκομίσει οικονομικά οφέλη. Επιπλέον, σε αυτή την φάση ανήκει και η οργάνωση της ομάδας η οποία θα είναι υπεύθυνη για την διαδικασία.
- **2ο Στάδιο: Προσδιορισμός εταίρων:** Στην συνέχεια, εντοπίζεται ο έταίρος με τον οποίο θα πραγματοποιηθεί η σύγκριση. Η σύγκριση μπορεί να πραγματοποιείται από έταίρο εντός της επιχείρησης (Εσωτερική Συγκριτική Αξιολόγηση) ή από έταίρο εκτός της επιχείρησης, όπου σε αυτή την περίπτωση αναφερόμαστε στους άμεσους ανταγωνιστές (Ανταγωνιστική). Επιπλέον, εταίροι δύναται να προέρχονται από εταιρείες που ανήκουν στον ίδιο κλάδο (Λειτουργική) καθώς και από εταιρείες που

εμφανίζουν βέλτιστα αποτελέσματα ανεξαρτήτως κλάδου. Προκειμένου να προσδιοριστεί ο έταiros που εν τέλει θα πραγματοποιηθεί η σύγκριση, απαιτείται η χρήση ποικίλων δεδομένων όπως η φήμη, η θέση του στην αγορά, η άποψη των προμηθευτών και των πελατών κ.α. Παράγοντες που παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στην επιλογή είναι η τοποθεσία, η γεωγραφική απόσταση, διαφορές στον πολιτισμό και περιορισμοί που ενδέχεται να σχετίζονται με την γλώσσα. Πηγές από τις οποίες δύνανται να ληφθούν πληροφορίες για τις αποτελεσματικές πρακτικές των εταιρών είναι: Στατιστικές μελέτες και ισολογισμοί που έχουν δημοσιευθεί, από Πανεπιστήμια, από Συνέδρια ή Εκθέσεις, Βιβλιοθήκες, από ειδικούς συμβούλους κ.α.

- **3ο Στάδιο: Συλλογή Δεδομένων:** Αφού έχει καθοριστεί ο έταiros, ξεκινάει η συλλογή των αναγκαίων πληροφοριών. Για την εύρεση πληροφοριών σύνηθες είναι η χρήση ερωτηματολογίων, η τηλεφωνική έρευνα, η μέθοδος των συνεντεύξεων και οι επισκέψεις. Από τις παραπάνω μεθόδους αξιόπιστη παρουσιάζεται η επί τόπου επίσκεψη με τις πληροφορίες να λαμβάνονται άμεσα. Επιπλέον, μέσω της επίσκεψης είναι εφικτή η παρατήρηση και η άμεση εκτίμηση των θετικών ή αρνητικών σημείων που παρουσιάστηκαν. Προϋπόθεση για την επιτυχημένη χρήση των παραπάνω μεθόδων είναι η εκπαίδευση. Πρέπει να σημειωθεί πως στόχος των ερευνών είναι η εύρεση των καλύτερων πρακτικών και μεθόδων που σχετίζονται με το κόστος, την παραγωγικότητα κ.α. και όχι με εμπιστευτικά θέματα π.χ. τιμολογιακή πολιτική.
- **4ο Στάδιο: Ανάλυση των δεδομένων:** Σε αυτό στάδιο ξεκινάει η ανάλυση των πληροφοριών που ανακτήθηκαν μέσω των ερευνών με τους εταίρους. Ερωτήματα τα οποία προκύπτουν και πρέπει να απαντηθούν σχετίζονται με την διαφορά που υφίσταται μεταξύ του εταίρου και της εταιρείας που πραγματοποιεί την σύγκριση, με τους λόγους που τον καθιστούν καλύτερο, με το τι μπορεί να αποκομίσει η εταιρεία από αυτόν και με ποιον τρόπο μπορούν οι πρακτικές του να προσαρμοστούν αποτελεσματικά στην εταιρεία. Τα δεδομένα τα οποία προκύπτουν από την έρευνα περιλαμβάνουν ποσοτικά αλλά και ποιοτικά στοιχεία, με τα πρώτα να προσφέρουν πιο κατανοητές πληροφορίες και με τα δεύτερα να προσφέρουν μεγαλύτερο και εκτενέστερο όγκο πληροφοριών.
- **5ο Στάδιο: Σχεδιασμός και δράση:** Το τελευταίο στάδιο περιλαμβάνει τον σχεδιασμό νέων μεθόδων αλλά και την εφαρμογή τους. Σε αυτό το στάδιο πρέπει να δοθεί έμφαση στην αποδοχή των αποτελεσμάτων του σχεδιασμού από όλη την επιχείρηση

προκειμένου να επιτευχθεί ομαλή λειτουργία, συμμετοχή και υποστήριξη κατά την εφαρμογή. Επιπλέον, σημαντικό είναι να τεθούν στόχοι, να προγραμματιστούν και να πραγματοποιηθούν μετρήσεις αλλά και να ορισθούν έλεγχοι. Μέσω αυτών παρακολουθείται επιτυχώς όλη η εξέλιξη της διαδικασίας. Ωστόσο, καθώς ο χώρος των επιχειρήσεων αποτελεί ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, προκαλεί και μεταβολές στις βέλτιστες πρακτικές. Σε αυτή την περίπτωση σημαντική είναι η ύπαρξη ενός μηχανικού ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για τον επανακαθορισμό των στόχων της Συγκριτικής Αξιολόγησης.

Επομένως, τα παραπάνω πέντε στάδια στοχεύουν στη βελτίωση αλλά και στην εκπαίδευση. Συνολικά μέσω των μετρήσιμων βελτιώσεων οι οργανισμοί δύνανται να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων που προσφέρουν, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών και των υπηρεσιών τους (Patel and Deshpande, 1997).

1.6 Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking) στις επιχειρήσεις

Λόγω των μεταβολών της παγκόσμιας οικονομίας, η παγκοσμιοποίηση και οι συνεχείς εξελίξεις έχουν δημιουργήσει ένα έντονο ανταγωνιστικό κλίμα με αποτέλεσμα πολλές επιχειρήσεις να δυσκολεύονται να προσαρμοστούν σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον μένοντας πίσω σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις. Προκειμένου να μειωθεί το χάσμα μεταξύ των εταιρειών, πολλές επιχειρήσεις αποφασίζουν να υιοθετήσουν βέλτιστες πρακτικές και καινοτόμες διαδικασίες. Η μέθοδος της Συγκριτικής Αξιολόγησης λειτουργεί ως ένα εργαλείο το οποίο βοηθάει στην επίτευξη των παραπάνω.

Το Benchmarking είναι ένα εργαλείο το οποίο παρέχει πολλά οφέλη στις επιχειρήσεις αφού τις βοηθάει να διατηρήσουν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουν και να ικανοποιήσουν τον πελάτη (Watson, 1994).

Επιπλέον, η επιχείρηση η οποία εφαρμόζει την Συγκριτική Αξιολόγηση δύναται να εντοπίσει τα σημεία στα οποία υπερέχει έναντι των άλλων αλλά και να αντιληφθεί σημεία που χρειάζεται βελτίωση. Ο Zairi (1996) προσθέτει επίσης πως μια επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να βελτιωθεί αλλά και της δίνεται η δυνατότητα

να γνωρίζει τα περιθώρια βελτίωσης της. Επομένως, μπορεί να θεωρηθεί ένα εργαλείο που εξυπηρετεί στην αυτοαξιολόγηση με στόχο την αυτοβελτίωση ώστε να εστιάσει στην απόκτηση βέλτιστης απόδοσης.

Όπως αναφέρει ο Dervitsiotis (2000), η Συγκριτική Αξιολόγηση και πιο συγκεκριμένα αυτή των διαδικασιών αποτελεί μια μέθοδο που βοηθάει να εισάγονται γρηγορότερα τα νέα προϊόντα και να μειωθεί το ποσοστό της ελαττωματικής παραγωγής. Επιπλέον, προωθεί την βελτίωση του χρόνου παράδοσης καθώς και την μείωση του κόστους παραγωγής και διανομής. Τα παραπάνω μπορούν να λειτουργήσουν προς όφελος της εταιρείας αποκτώντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Κεφάλαιο 2: Κρίση και Διαχείριση κρίσεων

2.1 Ορισμός της κρίσης

Κατά την διάρκεια των χρόνων υπήρξαν αναφορές σχετικά με την συγγένεια και ταύτιση των εννοιών της «καταστροφής» και της «κρίσης». Οι όροι φαίνεται να χρησιμοποιούνται συχνά ως συνώνυμοι, ωστόσο όμως, οι έννοιες δεν αναφέρονται σε κοινές καταστάσεις και εμφανίζουν διαφορετικές προσεγγίσεις. Πρέπει να σημειωθεί όμως πως συνδέονται μεταξύ τους καθώς σχετίζονται με ανεπιθύμητα, μη προβλέψιμα γεγονότα και μη διαχειρίσιμες καταστάσεις (Hewitt, 1983 αναφέρεται στο Rodríguez, Quarantelli and Dynes, 2007).

Πιο συγκεκριμένα, η «κρίση» αποτελεί μια έννοια που δεν υπάρχει ένας μοναδικός ορισμός με τον οποίο θα μπορούσε να περιγραφεί η σημασία της. Διάφοροι συγγραφείς κατά την διάρκεια των χρόνων ανέπτυξαν και εξέφρασαν διάφορους ορισμούς.

Σύμφωνα με τον McMullan δεν έχει αναπτυχθεί κάποιος ορισμός για το τι συνιστά ο όρος «κρίση» ο οποίος να είναι κοινώς αποδεκτός. Ωστόσο, υπάρχουν τρία στοιχεία τα οποία την περιγράφουν. Πρώτον, η ύπαρξη ενός γεγονότος το οποίο προκαλεί έντονες και σημαντικές αλλαγές ή έχει την δυνατότητα να τις προξενήσει σε ένα περιβάλλον. Δεύτερον, μόλις τα μέλη ενός οργανισμού αντιληφθούν την αλλαγή, θα προκληθεί κρίση εάν η διοίκηση δεν είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις αλλαγές του συμβάντος. Τρίτον, σημαντικό ρόλο παίζει και η σημαντικότητα και το μέγεθος της απειλής προκειμένου να μπορέσει ο οργανισμός να επιβιώσει (Keown-McMullan, 1997).

Ο Darling (1994) θέλοντας να γίνει πιο συγκεκριμένος αναφέρει πως αυτό το οποίο καθορίζει μια κρίση στις επιχειρήσεις είναι οι μεταβλητές από τις οποίες εξαρτάται. Αναφέρεται στην φύση του προβλήματος, στο μέγεθος του ζητήματος τόσο για τις τοπικές όσο και για τις ξένες κυβερνήσεις καθώς και στο πως επηρεάζονται άλλες βιομηχανίες και επιχειρήσεις.

Ο Howard (1993, όπως αναφέρεται στο Shaluf, Ahmadun and Mat Said, 2003) ανέπτυξε έναν επιπλέον ορισμό λέγοντας πως η κρίση είναι ένα περιστατικό ή αλλιώς ατύχημα με

μεγάλη σοβαρότητα καθώς αποτελεί κίνδυνο τόσο για τους ανθρώπους αλλά και για την ιδιοκτησία και το περιβάλλον. Χαρακτηρίζεται ως ένα γεγονός που μπορεί να εμφανιστεί ξαφνικά και χωρίς να υπάρξει πρόβλεψη, προκαλώντας ζημιές μεγάλου μεγέθους, οδηγώντας σε δυσκολία ελέγχου ενώ απαιτείται και ταχεία κινητοποίηση ώστε να αποκατασταθούν και να αναπτυχθούν αποτελεσματικές λειτουργίες. Τέλος, αναφέρει πως αποτελεί μια σοβαρή κατάσταση καθώς απειλείται η εικόνα της εταιρείας ενώ ταυτόχρονα απειλούνται τα κέρδη και η οικονομική ευημερία της.

Λαμβάνοντας υπόψη τους ορισμούς που έχουν δοθεί από τους ερευνητές, συμπεραίνουμε πως συνολικά στην βιβλιογραφία παρουσιάζονται κάποια κοινά στοιχεία για την «κρίση». Αυτά είναι το αίσθημα της απειλής και της έκπληξης που προκαλεί στην επιχείρηση ενώ και το σύντομο χρονικό διάστημα που πρέπει να ληφθεί μια απόφαση (Smith, 2005).

2.2 Αίτια της κρίσης

Μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός μπορεί να βιώνουν την κρίση εξαιτίας πολυάριθμων αλλά και διαφορετικών μεταξύ τους αιτιών. Τα πιο συχνά αίτια τα οποία παρουσιάζονται είναι (Σφακιανάκης, 1998):

- *Οικονομικά αίτια:* Τα οικονομικά αίτια σχετίζονται με τα αρνητικά αποτελέσματα στον οικονομικό τομέα. Επομένως, με τον δανεισμό, την κατάχρηση, την κλοπή, τις σπατάλες όπως και με πολιτικές τιμολόγησης και με τους μισθούς.
- *Ανταγωνιστικά αίτια:* Η δυσφήμιση αλλά και η λεγόμενη Βιομηχανική κατασκοπεία μπορούν να δημιουργήσουν σοβαρό πρόβλημα στην επιχείρηση. Επιπλέον, κρίση ενδέχεται να προκληθεί μέσω προσπαθειών εξαγορών και συγχωνεύσεων. Πρέπει να ληφθεί υπόψη πως βρισκόμαστε σε μια εποχή όπου ο αυξημένος και απαιτητικός ανταγωνισμός αποτελεί σημαντική αιτία που μπορεί να πλήξει μια επιχείρηση (Kulualp, 2020).
- *Οργανωτικά αίτια:* Σε αυτή την κατηγορία οι λόγοι σχετίζονται με το πολυάριθμο προσωπικό που απασχολεί η επιχείρηση, με την λανθασμένη στελέχωση, με την

οργάνωση της παραγωγής η οποία ενδέχεται να μην έχει οργανωθεί και δομηθεί σωστά, με τον προσδιορισμό μη ρεαλιστικών στόχων αλλά και με τα μέτρα υγιεινής και ασφάλειας που μπορεί να μην επαρκούν.

- *Διοικητικά αίτια:* Τα διοικητικά αίτια περιλαμβάνουν την απώλεια σημαντικών για την εταιρεία στελεχών είτε λόγω αποβίωσης είτε λόγω αποχώρησης, την αρνητική εικόνα και την φήμη της εταιρείας αλλά και τα σκάνδαλα τα οποία μπορεί να προκληθούν. Επίσης οι αντιθέσεις που μπορεί να δημιουργηθούν με συνδικαλιστικά όργανα και τα προβλήματα με τους μετόχους και τους επενδυτές επηρεάζουν εξίσου την διοίκηση.
- *Εμπορικά αίτια:* Μπορούν να παρουσιαστούν προβλήματα όπως είναι η μείωση των πωλήσεων και των πελατών ενός οργανισμού ενώ πρόβλημα προκαλεί και η ξαφνική αύξηση και ζήτηση πρώτων υλών. Στα εμπορικά αίτια μπορούν να ενταχθούν η πτώση της ποιότητας και η λανθασμένη στρατηγική στην οργάνωση της διανομής και στο μάρκετινγκ.
- *Νομικά αίτια:* Νομικά αίτια μπορούν να προκληθούν από φορολογικές, νομικές και εργατικές παραβάσεις αλλά και από την σύγκρουση με την τοπική κοινωνία.

Επίσης ο Goh (2016) προσθέτει πως κρίσεις μπορούν να προκληθούν λόγω:

- βλαβών είτε σε εγκαταστάσεις είτε σε εξοπλισμό αλλά ακόμα και λόγω απροσεξίας, άγχους, λάθους ή παραβάσεων των εργαζομένων
- Ανθρώπινου Δυναμικού και πιο συγκεκριμένα εξαιτίας της προβληματικής στάσης και συμπεριφοράς των εργαζομένων
- επιθέσεων που δέχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και μπορεί να αφορά κλοπή εμπιστευτικών και απόρρητων πληροφοριών ή επιθέσεις που στοχεύουν στην δυσφήμιση προκαλώντας έτσι ζημιές.

Επιπλέον, ο Bhaduri (2019) προσθέτει πως εκτός από τις κρίσεις που οφείλονται σε εξωτερικές συνθήκες, υπάρχουν κρίσεις που συμβαίνουν στο εσωτερικό μιας επιχείρησης, όπως είναι οι αποτυχίες στην ηγεσία, οι εξαγορές, οι συγχωνεύσεις κ.α.

Επιπλέον, κρίσεις μπορούν να προκληθούν στην εφοδιαστική αλυσίδα π.χ. λόγω των μη αξιόπιστων προμηθευτών.

Ωστόσο, δεν πρέπει να παραλειφθούν και τα αίτια που σχετίζονται με τις φυσικές καταστροφές δηλαδή με φαινόμενα όπως είναι οι σεισμοί, οι πλημμύρες, οι πυρκαγιές, οι θύελλες, και οι εκρήξεις ηφαιστείων. Σημαντικές είναι και οι τεχνολογικές καταστροφές και οι τρομοκρατικές ενέργειες.

Όπως γνωρίζουμε και από προσωπικές εμπειρίες, μια κρίση μπορεί να σχετίζεται και με τον κλάδο της υγείας όπως είναι για παράδειγμα η κρίση που ξέσπασε με την εμφάνιση του COVID-19. Μια πανδημία έχει πολλές επιπτώσεις για έναν οργανισμό επηρεάζοντας την ομαλή λειτουργία του (Li et al., 2021).

Επομένως, οι κρίσεις μπορεί να έχουν πληθώρα αιτιών που σχετίζονται και με το εξωτερικό αλλά και με το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Αυτού του είδους οι κρίσεις έχουν εξεταστεί και αναλυθεί σε διάφορες μελέτες. Ωστόσο, οι κρίσεις δεν περιορίζονται σε συγκεκριμένες αιτίες αφού μπορούν να προκύψουν ξαφνικά ενώ ταυτόχρονα να είναι πρωτόγνωρες και άγνωστες μέχρι την στιγμή της εμφάνισής τους.

2.3 Στάδια της κρίσης

Σύμφωνα με τον Coombs (2007) η κρίση διακρίνεται σε τρεις φάσεις: την φάση της *προ κρίσης*, την *κρίση* και την φάση *μετά την κρίση*.

➤ **Στάδιο 1: Προ-κρίση (Πρόληψη):** Στο Στάδιο της προ-κρίσης ανήκει η πρόληψη, όπου οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί πραγματοποιούν τις απαραίτητες αλλαγές και βελτιώσεις στο σχεδιασμό αλλά και στη δομή ώστε να αποτρέψουν πιθανά προβλήματα και καταστροφές που δύναται να προκαλέσουν τις κρίσεις (Bundy et al., 2017). Οι Maresh-Fuehrer και Smith (2016) προσθέτουν πως το στάδιο της προ-κρίσης αποτελείται από ενέργειες οι οποίες γίνονται προληπτικά προκειμένου να αποτραπούν πιθανοί κίνδυνοι. Αναφέρουν επίσης πως οι οργανισμοί πραγματοποιούν έρευνες που σχετίζονται με προηγούμενες κρίσεις, προσπαθώντας να αξιολογήσουν το πόσο εκτεθειμένοι και ευάλωτοι είναι στον κίνδυνο ενώ συχνή είναι και η

διεξαγωγή προσομοιώσεων και ασκήσεων ώστε να είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι.

- **Στάδιο 2: Διαχείριση Κρίσεων:** Σε αυτό το στάδιο κυριαρχεί το αίσθημα της αβεβαιότητας και της αστάθειας, ενώ απαιτεί συγχρονισμό, συμμετοχή και επικοινωνία ώστε να μειωθούν οι ζημιές που προέκυψαν (Maresh-Fuehrer and Smith, 2016). Σύμφωνα με την θεωρία επικοινωνίας καταστάσεων κρίσης (SCCT) που εκφράστηκε από τον Coombs (2007), όσο αποδίδονται ευθύνες σε έναν οργανισμό για μια κατάσταση κρίσης, τόσο πιο έντονες αρνητικές αντιλήψεις δημιουργούνται.
- **Στάδιο 3: Αποτελέσματα μετά την κρίση:** Τελευταίο θεωρείται το στάδιο της ανάκαμψης ενώ πραγματοποιείται και η αξιολόγηση. Η ανάκαμψη σχετίζεται με την εφαρμογή ενεργειών με στόχο την αποκατάσταση της κρίσης. Η αξιολόγηση αποτελεί ένα σημαντικό σημείο αφού βοηθάει στην εύρεση των δυνατών και των αδύναμων σημείων που αφορούν την κρίση ώστε να μπορέσει κανείς να αντιληφθεί καλύτερα τα λάθη που προηγήθηκαν (Maresh-Fuehrer and Smith, 2016). Επιπλέον, οι Zahra και George (2002) επισημαίνουν πως οι κρίσεις έχουν και θετικές επιπτώσεις αφού μπορούν να αυξήσουν την ικανότητα της μάθησης.

Στην πλειοψηφία της βιβλιογραφίας οι ερευνητές οι οποίοι έχουν εκφράσει τις απόψεις τους, συμφωνούν πως η κρίση μπορεί να διακριθεί στα παραπάνω τρία στάδια. Ανάλογα με τις μελέτες που έχουν πραγματοποιήσει φαίνεται πως οι συγγραφείς αλληλοσυμπληρώνονται. Τέλος, εκτιμάται πως οι παραπάνω φάσεις έχουν θετικά αποτελέσματα καθώς εξασφαλίζουν την ετοιμότητά των οργανισμών για μελλοντικές προβληματικές καταστάσεις και εξυπηρετούν στην πρόβλεψη μελλοντικών κρίσεων.

2.4 Τύποι της κρίσης

Όπως θα γίνει αντιληπτό από την παρακάτω βιβλιογραφία η διάκριση της κρίσης εκφράζεται με διαφορετικό τρόπο και με άλλες κατηγορίες από κάθε ερευνητή. Ωστόσο, όλοι οι ερευνητές και συγγραφείς συμφωνούν πως όλοι οι τύποι κρίσεων έχουν καταστρεπτικά αποτελέσματα για τους οργανισμούς.

Σύμφωνα με το άρθρο του Bhaduri (2019) υπάρχουν τύποι κρίσης οι οποίοι εμφανίζονται λόγω εσωτερικών είτε λόγω εξωτερικών παραγόντων. Στην εσωτερική κρίση εντάσσονται: η ηθική αποτυχία ενός οργανισμού, μια απρόοπτη αλλαγή εντός του οργανισμού π.χ. στην ηγεσία, μια λανθασμένη επίβλεψη. Επιπλέον, υπάρχουν κρίσεις που αφορούν εξωτερικά γεγονότα όπως είναι οι καταστροφές του περιβάλλοντος, οι επιπτώσεις μιας πανδημίας, το κραχ στο χρηματιστήριο.

Οι Mitroff και Alpaslan (2003) σε έρευνα που πραγματοποίησαν σε επιχειρήσεις κάνοντας ελέγχους διαχείρισης κρίσεων κατέληξαν πως οι προληπτικές εταιρείες διακρίνουν τους παρακάτω τύπους κρίσεων: κρίσεις που σχετίζονται με φυσικές καταστροφές όπως σεισμοί ή πυρκαγιές, τα “κανονικά ατυχήματα” (φυσιολογικά προβλήματα) και τις ασυνήθιστες κρίσεις όπου πλέον μιλάμε για σκόπιμα ατυχήματα τα οποία έχουν προκληθεί από εσκεμμένες και καταστροφικές για την εταιρεία δράσεις όπως είναι π.χ. βομβαρδισμοί ή απαγωγές ή επιθέσεις κ.α.

Ωστόσο, ο Parsons (1996) φαίνεται να διακρίνει τις κρίσεις με βάση τον χρονικό περιορισμό τους. Είναι λοιπόν οι άμεσες κρίσεις (immediate), οι αναδυόμενες κρίσεις (emerging) και οι παρατεταμένες κρίσεις (sustained).

- *Άμεσες κρίσεις:* Σε αυτή την κατηγορία υπάρχει ελάχιστη ή και καθόλου προειδοποίηση για την εμφάνιση κάποια κρίσης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην έχει υπάρξει κάποια προετοιμασία εκ των προτέρων ή κάποια δοκιμασμένη αποτελεσματική δραστηριότητα ώστε να περάσει στην φάση της εφαρμογής.
- *Αναδυόμενες κρίσεις:* Σε αυτή την κατηγορία η κρίση μπορεί να μην εξελίσσεται με γρήγορους ρυθμούς αλλά αυτό δεν σημαίνει πως είναι πιο προβλέψιμη. Το σημείο το οποίο απαιτεί προσοχή είναι ο εντοπισμός των ενδείξεων που φανερώνουν πως υφίσταται μια κρίση αλλά και η ένωση όλων αυτών των στοιχείων που πολλές φορές αποκλίνουν μεταξύ τους.
- *Παρατεταμένες κρίσεις:* Οι κρίσεις παρουσιάζουν μεγαλύτερη διάρκεια και ενδεχομένως να διαρκέσουν μήνες ή χρόνια.

Στην πραγματικότητα ο εντοπισμός των κρίσεων δεν είναι εύκολος και απαιτεί προνοητικότητα ή λεπτομερή παρατήρηση προκειμένου να γίνει αντιληπτή η κρίση.

Καθώς οι περισσότερες επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με μεγαλύτερες ή μικρότερες κρίσεις ή άλλα σοβαρά ζητήματα, δεν δίνουν την απαραίτητη βαρύτητα στις μικρές ενδείξεις ή δεν εστιάζουν πολλές φορές στο να αντιμετωπίζουν κρίσεις οι οποίες ενδέχεται να εμφανιστούν στο μέλλον. Σκοπός λοιπόν είναι να δίνεται η απαραίτητη προσοχή προκειμένου να αποφευχθούν τα αρνητικά αποτελέσματα που μπορεί να προκύψουν λόγω της κρίσης.

2.5 Χαρακτηριστικά της κρίσης

Σύμφωνα με τους Shaluf και Said (2003), η κρίση είναι ένα γεγονός για το οποίο οι αποφάσεις πρέπει να ληφθούν εγκαίρως και μπορεί να έχει οικονομικά ή/και πολιτικά αίτια ενώ μπορεί να οφείλεται και σε καταστροφές. Εμφανίζεται με ελάχιστη προειδοποίηση ή εντελώς απρόοπτα, σε οποιοδήποτε μέρος και στιγμή. Δύναται να εμφανιστεί σε οποιαδήποτε οργανισμό-επιχείρηση, ανεξαρτήτως μεγέθους.

Ο Dubrovski (2004) φαίνεται να συμφωνεί με τους παραπάνω συγγραφείς λέγοντας, πως υπάρχει περιορισμένος χρόνος ενώ ταυτόχρονα προσθέτει πως πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στις αποφάσεις που θα ληφθούν καθώς δεν υπάρχουν περιθώρια για κάποιο λάθος. Θέλοντας να γίνει πιο συγκεκριμένος, προσθέτει πως τα περιουσιακά στοιχεία (υλικά είτε μη υλικά) είναι πλέον περιορισμένα. Σε πολλές περιπτώσεις, είναι περιορισμένες και οι πηγές πληροφοριών που υφίστανται ώστε να χρησιμοποιηθούν για την λήψη των αποφάσεων. Στη συνέχεια περιγράφει ένα κλίμα πίεσης μέσα στον οργανισμό αφού δεν υπάρχουν περιθώρια χαλάρωσης.

Σύμφωνα με τον Brewton (1987), μια κρίση περιλαμβάνει την αναστολή και διακοπή των λειτουργιών, την αρνητική άποψη που σχηματίζεται για την επιχείρηση, τον μη παραγωγικό χρόνο για την σωστή διαχείριση αλλά και την μείωση ηθικού και στήριξης από την πλευρά των εργαζομένων. Τέλος, γίνεται αναφορά για την οικονομική πίεση στην οποία βρίσκεται η εταιρεία την περίοδο της κρίσης και φαίνεται να συμφωνεί με τα λεγόμενα του Dubrovski (2004).

2.6 Ορισμός της Διαχείρισης Κρίσεων

Σύμφωνα με τον Henderson (2007) η διαχείριση κρίσεων αποτελεί έναν όρο για τον οποίο δεν υπάρχει ένας μοναδικός ορισμός.

Ο Coombs (2021) αναφέρεται στην διαχείριση κρίσεων ως ένα εργαλείο το οποίο δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αντιλαμβάνονται τις αδυναμίες τους αλλά προσφέρει και την κατάλληλη καθοδήγηση σχετικά με το πως να αντιμετωπίζονται οι απειλές.

Έτσι λοιπόν, κατά την διαχείριση κρίσεων πραγματοποιείται ένα σύνολο ενεργειών και δράσεων που βοηθούν στην αντιμετώπιση των κρίσεων ενώ ταυτόχρονα εξυπηρετεί στην εξάλειψη των ζημιών που προέκυψαν από την κρίση (Coombs and Laufer, 2018). Αποτελεί μια πρόκληση που μπορεί να εμφανιστεί σε οποιοσδήποτε οργανισμό, ενώ πολλοί είναι αυτοί οι οποίοι αδυνατούν να ανταπεξέλθουν και αποτυγχάνουν, γεγονός που οδηγεί σε αρνητικά αποτελέσματα τόσο για τα ενδιαφερόμενα μέρη όσο και για τους ίδιους τους οργανισμούς (Coombs, 2021). Ο ελάχιστος χρόνος επικοινωνίας σε συνδυασμό με την αυξημένη πίεση για την κάλυψη των αναγκών των ενδιαφερόμενων μερών, καθιστούν αδύνατα τα λάθη των διαχειριστών.

Συνοπτικά, μπορούμε να πούμε πως η διαχείριση κρίσεων αποτελεί μια πολύπλοκη μεθοδολογία η οποία στοχεύει σε ένα σύνολο ενεργειών για την κατάλληλη προετοιμασία των οργανισμών απέναντι στις πιθανές κρίσεις που μπορεί να προκύψουν. Συνολικά, αποτελεί μια μέθοδο για την αντιμετώπιση των απειλών που υφίστανται έχοντας ως στόχο την επιστροφή ενός οργανισμού στην ομαλή λειτουργία του.

2.7 Φάσεις της Διαχείρισης Κρίσεων

Η διαχείριση των κρίσεων διακρίνεται σε τέσσερις φάσεις. Οι δύο φάσεις αναφέρονται πριν από την κρίση και είναι η μείωση (mitigation) και η ετοιμότητα (preparedness) ενώ οι δύο φάσεις μετά την κρίση είναι η απόκριση (response) και η ανάκαμψη (recovery) (Fischer, Posegga and Fishbach, 2016)

Πριν από την κρίση:

- *Φάση μείωσης (mitigation)*: Στην φάση αυτή δίνεται έμφαση στη πρόληψη μιας κρίσης και στην μείωση των πιθανοτήτων όπου μια επιχείρηση θα είναι ευάλωτη σε περιβαλλοντικά και κοινωνικά προβλήματα.
- *Φάση ετοιμότητας (preparedness)*: Στην φάση της ετοιμότητας οι διαχειριστές και οι υπεύθυνοι των κρίσεων πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να αντιμετωπίσουν ορθά και αποτελεσματικά σε περίπτωση εμφάνισης μιας κρίσης

Μετά την κρίση:

- *Φάση απόκρισης (response)*: Στόχος της φάσης είναι η προσπάθεια αποτροπής περαιτέρω προβλημάτων που σχετίζονται με τις απώλειες και τις ζημιές.
- *Φάση ανάκαμψης (recovery)*: Αυτή η φάση περιλαμβάνει την αποκατάσταση και την επιδιόρθωση του περιβάλλοντος στο οποίο υφίσταται η κρίση.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, ως πλαίσιο για την αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων πρέπει οι επιχειρήσεις να έχουν ως γνώμονα τις τέσσερις φάσεις: μείωση (mitigation), ετοιμότητα (preparedness), απόκριση (response) και την ανάκαμψη (recovery). Παρόλα αυτά υπάρχουν ερευνητές οι οποίοι δίνουν μεγαλύτερη έμφαση και προσοχή στην τελευταία φάση, την φάση της ανάκαμψης.

2.8 Επιπτώσεις της κρίσης σε μια επιχείρηση

Πολλοί οργανισμοί και επιχειρήσεις έχουν βρεθεί αντιμέτωπες με διάφορες κρίσεις. Η περίοδος των κρίσεων καλλιεργεί το αίσθημα της ανασφάλειας, του άγχους και του φόβου σχετικά με το τι πρόκειται να ακολουθήσει στο μέλλον.

Η ύπαρξη της κρίσης μπορεί να έχει σοβαρές και εκτενείς συνέπειες για έναν οργανισμό καθώς επηρεάζεται η εικόνα του και μαζί με αυτό συνεπάγονται καταστροφές περιουσιών μεγάλης αξίας καθώς δαπανώνται χρήματα π.χ. για ανακαινίσεις,

αντικατάσταση εξοπλισμών κ.α.. Επιπλέον, σε περιόδους κρίσεων γίνεται λόγος για ζημιές στην διαδικασία παραγωγής, στον εξοπλισμό και στα μηχανήματα οι οποίες πολλές φορές προκαλούν μειωμένη παραγωγικότητα (Oraganma, 2014). Μια σημαντική και ταυτόχρονα καταστροφική συνέπεια για τους οργανισμούς αποτελεί το αν και το πόσο θα γίνουν θέμα συζήτησης στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, διότι μπορεί να γίνουν εικασίες και λάθος εκτιμήσεις επί του θέματος που θα οδηγήσουν σε απώλεια φήμης (Khodarahmi, 2009) .

Επιπλέον, ο Darling (1994) πρόσθεσε πως η κρίση στις πολυεθνικές επιχειρήσεις εξαρτάται από διάφορες μεταβλητές όπως είναι η σημασία για τις ξένες αλλά και για τις τοπικές κυβερνήσεις, το πως επηρεάζονται άλλες επιχειρήσεις ή βιομηχανίες κ.τ.λ.

Οι Pedersen, Ritter και Di Benedetto (2020) προσθέτουν πως σημαντικό ρόλο παίζει το πως θα αντιδράσουν οι επιχειρήσεις απέναντι στην κρίση αφού αυτή η συμπεριφορά θα επηρεάσει το μέλλον της, δηλαδή αν θα ευδοκιμήσει ή θα αποτύχει.

Επομένως, παρά τα προβλήματα που προκαλούνται από τις κρίσεις, οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να την αντιλαμβάνονται μόνο ως ένα γεγονός το οποίο διαταράσσει την ομαλή λειτουργία αλλά να την κατανοήσουν ως μια ευκαιρία για αυτοαξιολόγηση (Bernstein (1996); Pedersen, Ritter and Di Benedetto (2020)). Ο Bernstein (1996) προσθέτει επίσης πως οι κρίσεις μπορούν να δημιουργήσουν ευκαιρίες με κατάλληλη αξιοποίηση. Με την σωστή διαχείριση αλλά και τις καλές επιδόσεις κατά την διάρκεια της κρίσης, οι επιχειρήσεις μπορούν επωφεληθούν, προσελκύοντας νέους πελάτες.

Επομένως, οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να εστιάζουν μόνο στις αρνητικές επιπτώσεις της κρίσης αλλά να δουν την περίοδο ως μια ευκαιρία για αναθεώρηση και βελτίωση και να την αξιοποιήσουν προς όφελος τους.

Κεφάλαιο 3: Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking) και Διαχείριση Κρίσεων

3.1 Οφέλη Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking) για την διαχείριση και την πρόβλεψη κρίσεων

3.1.1 Οφέλη Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking) για την Διαχείριση Κρίσεων

3.1.1.1 Ανασκόπηση θεωρητικής βιβλιογραφίας

Οι επιχειρήσεις βιώνουν καθημερινά έντονες αλλαγές οι οποίες σχετίζονται με τις γρήγορες εξελίξεις στην τεχνολογία, με τον αυξανόμενο ανταγωνισμό, με τις μη αποτελεσματικές επιχειρηματικές διαδικασίες κ.α. Έτσι λοιπόν, οι εταιρείες βρίσκονται αντιμέτωπες με μια απαιτητική πραγματικότητα. Η αδυναμία κάποιων εταιρειών να αντιμετωπίσουν τέτοιου είδους προκλήσεις, τις οδηγεί σε οικονομική πίεση λόγω της μείωσης κερδοφορίας και του μεριδίου αγοράς αλλά και σε οργανωτική πίεση λόγω των λανθασμένων επιχειρηματικών στρατηγικών, της λανθασμένης κατανομής των πόρων κ.α. Οι κρίσεις πολλές φορές εμφανίζονται ξαφνικά με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να μην είναι έτοιμοι για την αντιμετώπιση και διαχείριση προβληματικών καταστάσεων. Το Benchmarking με βάση τις βιβλιογραφικές αλλά και τις εμπειρικές έρευνες, αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο το οποίο μπορεί να στηρίξει τους οργανισμούς στην αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων.

Σύμφωνα με τον Kulualp (2020), η Συγκριτική Αξιολόγηση αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο καθώς επιτρέπει την πραγματοποίηση συγκρίσεων και αξιολογήσεων. Μέσω της παρατήρησης των λαθών των άλλων εταιρειών σε περιόδους κρίσης, τους δίνεται η δυνατότητα να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά παρόμοιες καταστάσεις αλλά και να αποφύγουν πιθανά λάθη. Με άλλα λόγια οι επιχειρήσεις μπορούν να μετατρέψουν τις προβληματικές καταστάσεις τους σε ευκαιρίες. Επίσης οι Matook, Lasch και Tamaschke

(2009) σημειώνουν μέσω της σύγκρισης με τους καλύτερους οργανισμούς σκοπός είναι η βελτίωση των προϊόντων καθώς και η ενσωμάτωση διαδικασιών.

Επιπλέον, σε περιόδους κρίσεων βοηθάει τις επιχειρήσεις να οργανωθούν και να καθορίσουν τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να επιτύχουν τους στόχους τους και να εντοπίσουν το κενό που υφίσταται μεταξύ του οργανισμού τους και της επιτυχίας των ανταγωνιστών, γεγονός που εξυπηρετεί στην αύξηση του επιπέδου του ανταγωνισμού (Kuluaip, 2020).

Ακόμη, σε δύσκολες οικονομικές καταστάσεις, το Benchmarking στηρίζει βελτιώσεις που σχετίζονται με το κόστος και τις υπηρεσίες καθώς παρέχει ποσοτικές και ποιοτικές πληροφορίες (Doyle (1996); Τσιότρας2016)).

3.1.1.2 Ανασκόπηση εμπειρικής βιβλιογραφίας

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, οι απρόοπτες και απότομες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να αναζητούν και να εφαρμόζουν νέα εργαλεία και μεθόδους για την διαχείριση των κρίσεων.

Έτσι λοιπόν, με βάση τις μελέτες που έχουν δημοσιευθεί και αναλυθεί που σχετίζονται με τα οφέλη του Benchmarking στην διαχείριση των κρίσεων, έχουν προκύψει τα παρακάτω:

Το Benchmarking αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο το οποίο εξυπηρετεί στον/στην:

- *Προσδιορισμό μεγέθους και σημαντικότητας προβληματικών καταστάσεων:* Οι Matook, Lasch και Tamaschke (2009) βασισμένοι στα στοιχεία της έρευνας τους αναφέρουν πως πέρα από τον εντοπισμό προβληματικών καταστάσεων μπορεί να καθορίσει και να προσδιορίσει το μέγεθος, την σημαντικότητα, την πιθανότητα εμφάνισης τους και τις πιθανές επιπτώσεις που μπορεί να επιφέρει.
- *Ομαλή λειτουργία μέσω καθορισμού αναπτυξιακών στόχων:* Την περίοδο διανύσματος μιας κρίσης, το Benchmarking συμβάλλει στην επαναφορά της

ομαλής λειτουργίας μέσω νέων και κατάλληλα προσαρμοσμένων, ανάλογα με τις ανάγκες, αυστηρότερων αναπτυξιακών στόχων καθώς και στον εντοπισμό των αδύναμων σημείων του ώστε να χρησιμοποιηθούν προς όφελος του και να μετατραπούν σε δυνατά σημεία (Voss, Åhlström and Blackmon, 1997).

- *Βελτίωση επιχειρηματικών αποφάσεων:* Βασισμένοι στη έρευνα τους οι Guimaraes και Langley (1994) επιβεβαιώνουν πως είναι ένα χρήσιμο επιχειρηματικό εργαλείο το οποίο επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αποκτούν γνώσεις οι οποίες τους βοηθούν να εξελίξουν και να βελτιώσουν την ποιότητα των επιχειρηματικών αποφάσεων τους. Αναφέρουν πως οι βελτιώσεις των επιχειρηματικών αποφάσεων έχουν θετικά αποτελέσματα στις εταιρείες καθώς οδηγούν στον εμπλουτισμό των δραστηριοτήτων τους και κατά συνέπεια βελτιώνεται και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συνολικά είναι εφικτό να ενισχυθεί η επιχειρηματική τους επιτυχία και η θέση τους στην αγορά.
- *Αποτελεσματική αντιμετώπιση ανταγωνισμού:* Η κρίση όντας άρρηκτα συνδεδεμένη με τον αυξημένο ανταγωνισμό, πλήττει σε μεγάλο βαθμό τις επιχειρήσεις. Οι Brah, Lin Ong και Madhu Rao (2000), με βάση την έρευνα που πραγματοποίησαν, κατέληξαν πως μια επιχείρηση για να καταφέρει να αποκτήσει την ικανότητα να ανταπεξέλθει σε έναν παγκόσμιο ανταγωνισμό και να επιβιώσει σε μια οικονομία παγκόσμιου επιπέδου, θα πρέπει να αποτελεί σημείο αναφοράς.
 - Τα ευρήματα των ερευνητών φανέρωσαν πως το Benchmarking επιλέγεται από τους ανταγωνιστές και τους ηγέτες του κλάδου ώστε να καταφέρουν να μετρήσουν τις διαδικασίες, τις υπηρεσίες και τα προϊόντα.
 - Επιπλέον, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων φαίνεται να επιλέγουν την συγκεκριμένη μέθοδο για τις βελτιώσεις που σχετίζονται με την ικανοποίηση πελατών, τον χρόνο παράδοσης και την αξιοπιστία των διαδικασιών και των λειτουργιών τους.

Η παρούσα έρευνα αποκάλυψε επίσης και την σημασία της συμμετοχής των μελών της εταιρείας στο Benchmarking αφού παίζουν καθοριστικό ρόλο για την σωστή εφαρμογή της μεθόδου. Έτσι λοιπόν, λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω πληροφορίες σε συνδυασμό με την σωστή αξιοποίηση τους αλλά και με την παράλληλη στήριξη των εργαζομένων, οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να υπερτερήσουν έναντι των άλλων επιχειρήσεων.

- *Αντιμετώπιση οικονομικών προβλημάτων μέσω μείωσης κόστους:* Σύμφωνα με τον Bagchi (1997), αποτελεί ένα εργαλείο το οποίο παρέχει τις κατάλληλες βάσεις για δράση ώστε να καταφέρει μια επιχείρηση να μειώσει το κόστος της. Μέσω της σύγκρισης καταφέρνει να λάβει, να κατανοήσει και να αναλύσει τα απαραίτητα δεδομένα που σχετίζονται με το κόστος πετυχημένων στον κλάδο εταιρειών και στη συνέχεια να χρησιμοποιήσει τα δεδομένα προς όφελος της προκειμένου να μειώσει το κόστος της.
- *Συνεχή βελτίωση:* Ο Bagchi (1996) εξετάζοντας εκτενώς περιπτώσεις διάφορων εταιρειών κατέληξε πως για να παραμείνει μια επιχείρηση ηγέτης στην αγορά, πρέπει να αναπτύξει μια πολιτική η οποία θα εστιάσει στη συνεχή και αδιάκοπη βελτίωση. Η εταιρεία που εξετάσσε, αποφάσισε να επανεξετάσει ολόκληρη την διαδικασία της ώστε να καταφέρει να καλύψει αλλά και να ξεπεράσει τα κενά. Η εταιρεία μέσω της σύγκρισης κατάφερε να αποκομίσει σημαντικές βελτιώσεις καθώς και να αποκτήσει ένα μεγάλο και αξιόλογο μερίδιο αγοράς.
- *Ανάπτυξη καινοτόμου σχεδίου δράσης και βελτίωση απόδοσης:* Επιπλέον, οι Guimaraes και Langley (1994) με βάση τα αποτελέσματα της εμπειρικής τους έρευνας διαπίστωσαν πως το Benchmarking επιλέγεται όλο και περισσότερο από τις επιχειρήσεις θέλοντας να βελτιώσουν τις αποδόσεις τους καθώς τις βοηθάει να κατανοήσουν την κατάσταση στην οποία βρίσκονται, να επιλέξουν το που επιθυμούν να βρίσκονται και να θέσουν τους αντίστοιχους στόχους για την επίτευξη αυτών. Με βάση τα αποτελέσματα των ερευνών τους, ένα ολοκληρωμένο καινοτόμο σχέδιο πρέπει να περιέχει τις ακόλουθες διαστάσεις: την αναζήτηση, την εύρεση, την αξιολόγηση και την εφαρμογή με προσήλωσή στην καινοτομία.
- *Αύξηση παραγωγικότητας:* Επιπλέον, οι Elmuti και Kathawala (1997) κατέληξαν πως μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης.

3.1.2 Οφέλη Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking) για την Πρόβλεψη Κρίσεων

3.1.2.1 Ανασκόπηση θεωρητικής βιβλιογραφίας

Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν το συγκεκριμένο εργαλείο για την επίλυση προβλημάτων, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για πρόληψη ώστε να μην βρεθούν αντιμέτωπες με τις δαπανηρές συνέπειες της κρίσης. Αυτό σημαίνει πως το Benchmarking εξυπηρετεί στο να είναι κατάλληλα προετοιμασμένες με σωστές επιχειρηματικές πρακτικές και με αποτελεσματικές στρατηγικές (Kulualp, 2020).

Ο Kulualp (2020) στην μελέτη που πραγματοποίησε αναφέρεται σε χρήσιμα εργαλεία που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί θέλοντας να εντοπίσουν και να προβλέψουν την κρίση. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται στην ανάλυση SWOT καθώς και στα Συστήματα Έγκαιρης Προειδοποίησης (Early Warning System). Η Συγκριτική Αξιολόγηση αποτελεί ένα εργαλείο το οποίο στηρίζει τις δύο παραπάνω μεθόδους προκειμένου να εφαρμοστούν αποτελεσματικά για την πρόληψη της κρίσης.

- Αρχικά η Ανάλυση SWOT αφορά την εσωτερική και εξωτερική αξιολόγηση ενός οργανισμού. Η αρχή γίνεται με την εσωτερική αξιολόγηση δηλαδή με τον εντοπισμό των δυνατών και των αδύναμων σημείων του και προχωράει στη σύγκριση του με τους ανταγωνιστές του κλάδου εντοπίζοντας τις ευκαιρίες και τις απειλές του κλάδου (Kulualp, 2020).
- Το Σύστημα Έγκαιρης Προειδοποίησης (Early Warning System) βοηθάει να εντοπιστούν τα σημεία τα οποία θα μπορούσαν να διαταράξουν την ομαλή λειτουργία και να θέσουν σε κίνδυνο την εταιρεία (Schwarz (2005); Kulualp (2020)). Να σημειωθεί πως η διαχείριση πληροφοριών εξυπηρετεί στην ενίσχυση των αδύναμων σημείων ενώ εξετάζονται και οι αιτίες που δημιουργούν το χάσμα μεταξύ των επιχειρήσεων (Kulualp, 2020).

3.1.2.2 Ανασκόπηση εμπειρικής βιβλιογραφίας

Ο Jaques (2008) βασισμένος στα αποτελέσματα της μελέτης αναφέρει πως το Benchmarking προσφέρεται για εξάσκηση στη σωστή αναζήτηση καλών ευκαιριών για την εσωτερική ανάπτυξη της εταιρείας μέσω της εφαρμογής καινοτόμων προσεγγίσεων,

γεγονός που θα βοηθήσει να αποκτήσουν προβάδισμα έναντι άλλων οργανισμών. Επιπλέον, η εκ των προτέρων σωστή οργάνωση, ο ακριβής καθορισμός στόχων προς όφελος της εταιρείας, η βελτίωση των διαδικασιών/των προϊόντων και η συμμετοχή των εργαζομένων μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να είναι προετοιμασμένες σε περίπτωση που εμφανιστεί μία κρίση απρόοπτα.

3.2. Πρακτική εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking) για την Διαχείριση και την Πρόβλεψη Κρίσεων

3.2.1. Πρακτική εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking) για την Διαχείριση Κρίσεων

3.2.1.1. Benchmarking και Ανταγωνισμός

Σύμφωνα με τον Haienvskyi (2019) η αύξηση του ανταγωνισμού αποτελεί ένα σημαντικό πρόβλημα καθώς δεν περιορίζεται μόνο στις εγχώριες επιχειρήσεις αλλά έχει πάρει διεθνής διαστάσεις. Προκειμένου οι εγχώριες επιχειρήσεις να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τις πιέσεις του παγκόσμιου ανταγωνισμού, πρέπει να εστιάσουν στην εφαρμογή παρόμοιων μεθόδων αλλά και στην ανάπτυξη σύγχρονων στρατηγικών. Για τον σκοπό αυτό η Συγκριτική Αξιολόγηση αποτελεί ένα εργαλείο που εξυπηρετεί τα παραπάνω.

Case Study 1

Στην έρευνα του ο Haienvskyi (2019) συμπεραίνει πως το Benchmarking αποτελεί κατάλληλο εργαλείο για τους οργανισμούς ώστε να περιορίσουν τις κρίσεις που προκαλούνται λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού. Στηρίζει τεχνικές λεπτομερής ανάλυσης και τεχνικές παρακολούθησης ευκαιριών των ανταγωνιστών καθώς και την

τεχνική παρακολούθησης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Τα παραπάνω στοχεύουν στην ανάλυση της στρατηγικής του ανταγωνισμού.

Θέλοντας να γίνει πιο συγκεκριμένος, ο Haievskyi (2019) προσθέτει πως μέσω της έρευνας του κατέληξε πως για την αντιμετώπιση τέτοιων κρίσεων το Benchmarking είναι μια τεχνική που χρησιμοποιείται για την πραγματοποίηση έρευνας αγοράς. Μέσω αυτής μπορεί να προβλέψει πιθανές αλλαγές στην αγορά, ποιες ενέργειες είναι πιθανόν να ακολουθήσουν οι ανταγωνιστές και να εντοπίσει ποιοι μπορεί να είναι οι νέοι εταίροι που μπορεί να τους πιέσουν. Ωστόσο, η ανάλυση του ανταγωνισμού δεν πρέπει να εστιάζει σε έναν κλάδο ή μια συγκεκριμένη αγορά αλλά να διερευνώνται όλοι οι ανταγωνιστές.

Συμπερασματικά, με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας του, ο Haievskyi (2019), υποστηρίζει πως η χρήση της Συγκριτικής Αξιολόγησης ως εργαλείο για την αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων εξυπηρετεί στη/στον:

- βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης
- καθορισμό των δυνατών και τα αδύναμων σημείων μιας δραστηριότητας ανάλογα με τις αλλαγές των αναγκών, της προσφοράς και της ζήτησης
- ικανοποίηση των καταναλωτών θέτοντας νέα πρότυπα και σκοπούς
- βελτίωση της κατάρτισης του εργατικού δυναμικού
- ανάπτυξη κατάλληλης ομάδας από ικανούς συμβούλους
- απόκτηση εμπειρίας σε αλλαγές που αφορούν την οργάνωση

Προϋπόθεση για την επιτυχία των παραπάνω αποτελεί η σωστή υιοθέτηση της μεθόδου και η κατάλληλη χρήση των διαφορετικών τύπων του Benchmarking που είναι στενά συνδεδεμένοι με τις ανάγκες των κρίσεων. Επομένως, ανάλογα με τα προβλήματα που πρέπει να επιλυθούν, τη σημαντικότητα και τους διαθέσιμους πόρους, επιλέγεται ο κατάλληλος τύπος (Haievskyi, 2019).

Έτσι το Benchmarking αποτελεί ένα «όπλο» το οποίο στηρίζει την έρευνα και την μελέτη του ανταγωνισμού με αποτέλεσμα να παρουσιάζονται αξιοσημείωτες βελτιώσεις μέσω της σύγκρισης δραστηριοτήτων της επιχείρησης με αυτές των ανταγωνιστών. Επιπλέον, σημειώνεται πως η ανταγωνιστική έρευνα πρέπει να χρησιμοποιείται σε όλες τις φάσεις της Συγκριτικής Αξιολόγησης ώστε οι επιχειρήσεις να είναι κατάλληλα προετοιμασμένες σε μια εποχή που ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα επιθετικός (Haievskyi, 2019).

Case Study 2

Η Manning (2004) μέσω της έρευνας της κατέληξε πως με την σωστή εφαρμογή των σταδίων της Συγκριτικής Αξιολόγησης μια επιχείρηση θα είναι σε θέση να διαχειρίζεται ορθά τις κρίσεις, να αξιολογεί κατάλληλα τις απειλές, να μπορεί να γνωρίσει τις αιτίες επιτυχίας των ηγετών και να βελτιώσει βραχυπρόθεσμα την ανταγωνιστική της θέση. Επιπλέον, σημειώνει πως λαμβάνοντας την κρίση ως μια από τις δυσκολότερες προκλήσεις που δύναται να έρθει μια επιχείρηση αντιμέτωπη, θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν διεθνείς επιτυχημένες πρακτικές ώστε να οδηγηθεί στην ανάκαμψη. Μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση όπως και μέσα από την έρευνα που πραγματοποίησε, συμπέρανε πως το Benchmarking είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για μια επιχείρηση ώστε να σχεδιάσει πιο σωστά την ανάκαμψη της.

Επίσης η Manning (2004), όπου συμφωνεί και ο Haievskyi, (2019), αναφέρει πως τα δεδομένα που προκύπτουν από την Συγκριτική Αξιολόγηση είναι χρήσιμα καθώς παρέχουν λύσεις που σχετίζονται με την βελτίωση του προϊόντος στοχεύοντας στην εμπορική επιτυχία.

Με βάση τα παραπάνω οφέλη, συμπεραίνει πως είναι ένα εργαλείο το οποίο σίγουρα σε δύσκολες καταστάσεις όπου ευδοκιμεί η πίεση μπορεί να αποτελέσει κλειδί επιτυχίας για τους οργανισμούς.

Case Study 3

Μέσω της έρευνας τους, οι Jarrar και Zairi (2001) επιβεβαιώνουν πως το Benchmarking αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά κρίσεις που σχετίζονται με τον ανταγωνισμό. Τα ευρήματα των ερευνών τους έδειξαν πως το Benchmarking μπορεί προσφέρει πολύ σημαντικά οφέλη στην βελτίωση της διαδικασίας, της ποιότητας, στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και στην κατανόηση των απαιτήσεων πελατών και στην ανάπτυξη καινοτόμων προσεγγίσεων. Επιπλέον, οι οργανισμοί που συμμετείχαν στην έρευνα προσθέτουν πως δεν περιορίζονται στα παραπάνω οφέλη αλλά βοηθήθηκαν στο να χρησιμοποιήσουν πιο αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους. Προϋπόθεση για την επίτευξη των παραπάνω ωφελημάτων είναι η κατανόηση και σωστή εφαρμογή του Benchmarking.

Έτσι λοιπόν, βασισμένοι στα δεδομένα της έρευνας τους κατέληξαν πως το Benchmarking στηρίζει τις επιχειρήσεις στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κυρίως μέσω των απαραίτητων βελτιώσεων στις στρατηγικές, στην διαδικασία και στην ποιότητα. Μέσω της μεθόδου οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν ένα μεγάλο προβάδισμα και να πλησιάσουν περισσότερο ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, μειώνοντας το χάσμα μεταξύ των ηγετών (Jarrar and Zairi, 2001).

3.2.1.2. Benchmarking και Οικονομία

Η Συγκριτική Αξιολόγηση επιλέγεται σε περιόδους που οι επιχειρήσεις βιώνουν δύσκολες οικονομικές στιγμές αφού παρέχει χρήσιμα ποιοτικά και ποσοτικά δεδομένα για την απόδοση τους. Οι πληροφορίες είναι σημαντικές για τα μέλη που λαμβάνουν αποφάσεις για την βέλτιστη κατανομή των πόρων αλλά και για τα ανώτατα στελέχη που παίρνουν βαρυσήμαντες αποφάσεις (Doyle, 1996).

Case Study 1

Στην έρευνα τους οι Horváthová, Mokrišová και Vrábliková (2021) συμπεραίνουν πως η Συγκριτική Αξιολόγηση βοηθάει την επιχείρηση να παραμείνει σταθερή η οικονομική τους κατάσταση μέσω της ανάλυσης των χρηματοοικονομικών δεικτών (π.χ. δείκτης κερδοφορίας) συγκρίνοντας τους με αυτές του ανταγωνιστή με τις βέλτιστες πρακτικές. Με άλλα λόγια αναφέρουν πως μπορούν να εντοπιστούν χρηματοοικονομικοί δείκτες που υστερούν σε σχέση με αυτούς των ανταγωνιστών και μέσω των απαραίτητων αλλαγών να επωφεληθούν με την αυτή την βελτίωση.

Συνολικά, η Συγκριτική Αξιολόγηση δεν αποτελεί μόνο μια τεχνική μέτρησης αλλά αποτελεί και μια τεχνική που βοηθάει στον εντοπισμό κενών. Έτσι, μέσω της μείωσης των κενών η εταιρεία μπορεί να παρουσιάσει καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα αλλά και να εξαλείψει το χάσμα που υπάρχει μεταξύ των ανταγωνιστών.

Case Study 2

Η Vasilić (2014) στήριξε την έρευνα της στην ανάλυση δύο ανταγωνιστικών εταιρειών. Πιο συγκεκριμένα, η Εταιρεία A μετά την χρήση του Benchmarking, κατάφερε να έχει πολύ μικρή απόσταση στο επίπεδο της απόδοσης από τους ηγέτες (Εταιρεία B). Θέλοντας η Εταιρεία A να μειώσει το χάσμα με την Εταιρεία B και να αυξήσει την απόδοση έπρεπε να δώσει προτεραιότητα στην αύξηση του κέρδους της μέσω των βελτιώσεων στις πωλήσεις και την μείωση του κόστους. Αναφέρει πως με την Συγκριτική Αξιολόγηση η Εταιρεία B μπόρεσε να παραμείνει στην θέση του ηγέτη ενώ ταυτόχρονα κατάφερε να βελτιώσει τα αποτελέσματα της. Επιπλέον, η Vasilić (2014) βασισμένη στην έρευνα της αναφέρει πως το «ανταγωνιστικό παιχνίδι» με στόχο τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης βοηθάει την αριστεία του κλάδου, γεγονός που στηρίζει την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας στη διεθνή αγορά. Ακόμη, τονίζει πως μέσω της εκτενούς ανάλυσης που παρέχει, μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά από διάφορους οργανισμούς καθώς παρέχει χρήσιμες πληροφορίες π.χ. για δείκτες που σχετίζονται με ενέργειες που θα ήταν καλό να εφαρμοστούν ώστε οι επιδόσεις της επιχείρησης να βελτιωθούν το επόμενο διάστημα.

Τέλος, η Vasilić (2014) αναφέρει πως το Benchmarking που σχετίζεται με οικονομικά δεδομένα εταιρειών δύναται να χρησιμοποιηθούν δημόσια δεδομένα, γεγονός που καθιστά την διαδικασία πολύ οικονομική καθώς υπάρχει δυνατότητα πρόσβασης σε αξιόπιστα δεδομένα. Επίσης αποτελεί μια μέθοδο που δεν είναι απαραίτητη η συναίνεση της εταιρείας που συμμετέχει στην διαδικασία.

3.2.1.3. Benchmarking και Υγεία: Covid-19

Η εμφάνιση του COVID-19 μας υπενθυμίζει πως σπάνιες καταστροφές και πανδημίες που έχουν εμφανιστεί στο παρελθόν είναι πιθανόν να εμφανιστούν και στο μέλλον. Η εμφάνιση τέτοιου είδους καταστάσεων έχουν συνέπειες στην κοινωνία, στην οικονομία και πιο συγκεκριμένα στις επιχειρήσεις προκαλώντας δραματικές αλλαγές στον τρόπο που λειτουργούν (Donthu and Gustafsson, 2020). Η αποτροπή της εμφάνισης τέτοιων καταστάσεων πολλές φορές δεν είναι εφικτή αλλά σε αυτές τις περιπτώσεις οι οργανισμοί

μπορούν να είναι σε ετοιμότητα και προετοιμασμένοι προκειμένου να μετριαστούν οι σοβαρές επιπτώσεις τους (Donthu and Gustafsson, 2020).

Η Vasilić (2014) αναφέρει πως η Συγκριτική Αξιολόγηση την περίοδο του Covid βοήθησε τους οργανισμούς και τους φορείς να αξιολογήσουν τις επιδόσεις τους κατά την διάρκεια της πανδημίας σε σχέση με αυτή των άλλων χωρών αφού λήφθηκαν υπόψη οι αντίστοιχες πληροφορίες και ακολουθήθηκε σωστή ανάλυση και επεξεργασία αυτών (Shin and Park, 2022).

Case Study 1

Πιο συγκεκριμένα, οι Shin και Park (2022), βασισμένοι στην έρευνα τους αναφέρουν πως την περίοδο του Covid-19, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης σε συνδυασμό με το Benchmarking επέτρεψαν και διευκόλυναν την διασυνοριακή επικοινωνία που σχετιζόταν με την δημόσια υγεία με αποτέλεσμα να λαμβάνουν πληροφορίες για τις δικές τους επιδόσεις σε σχέση με αυτές άλλων χωρών.

Έτσι λοιπόν, το Benchmarking αποτελεί ένα εργαλείο το οποίο στηρίζει την εγχώρια και την διεθνή σύγκριση και δίνει την ευκαιρία να συγκρίνεται και να αξιολογείται η απόδοση στον κλάδο της υγείας.

Case Study 2

Επιπλέον, στην έρευνα τους οι Kamel και Mousa (2021) αναφέρουν πως το Benchmarking παρέχει σημαντικές πληροφορίες που αφορούν την αξιολόγηση της απόδοσης της πρώτης γραμμής άμυνας, και συγκεκριμένα των νοσοκομείων την περίοδο της πανδημίας έναντι άλλων νοσοκομείων. Ως μέθοδος, όπως επιβεβαιώνεται από τους ερευνητές, καθορίζει τον βαθμό απόδοσης, βοηθάει στην περιγραφή και στην ανάλυση των δεδομένων αλλά και στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Μέσω της ανάλυσης των παραπάνω βοηθάει στην καλύτερη κατανομή των πόρων ενώ εξίσου σημαντικό είναι το γεγονός ότι βοηθάει τόσο τους διευθυντές των νοσοκομείων όσο και τις κυβερνήσεις να εντοπίσουν και να αφομοιώσουν τις αιτίες που οδήγησαν στην αναποτελεσματική διαχείριση.

3.2.1.4. Benchmarking και Εφοδιαστική Αλυσίδα

Οι Matook, Lasch και Tamaschke (2009) αναφέρουν πως πέρα από τους κινδύνους που μπορούν να προβληθούν από εξωτερικούς παράγοντες, η εταιρεία μπορεί να βρεθεί αντιμέτωπη με ζητήματα που αφορούν το εσωτερικό της εταιρείας, τις συνεργασίες της κ.α. Θέλοντας να συμβάλλουν στις έρευνες αποφάσισαν να ερευνήσουν πιο αναλυτικά έναν μεγάλο κίνδυνο, τους προμηθευτές.

Θέλοντας να τονίσουν την κρίση που μπορεί να προκληθεί, αναφέρουν πως οι αξιόπιστοι προμηθευτές αποτελούν έναν κύριο παράγοντα για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Επομένως, οι αποφάσεις που σχετίζονται με τους προμηθευτές είναι μεγάλης σημασίας αλλά ταυτόχρονα και δύσκολες εξαιτίας των προκλήσεων λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού (Matook, Lasch and Tamaschke, 2009).

Στο άρθρο των Matook, Lasch και Tamaschke (2009) σημειώνεται πως το Benchmarking αποτελεί μια αποτελεσματική τεχνική που εστιάζει στην μείωση κρίσεων από προμηθευτές όπου με τη σωστή διαχείριση μπορούν να μειωθούν ορισμένες από τις μελλοντικές απειλές. Προσθέτουν πως εξυπηρετεί στην προστασία των επιχειρήσεων από απρόοπτα γεγονότα και τις επιβλαβείς επιπτώσεις τους, στην επιλογή κατάλληλων προμηθευτών καθώς διευκολύνει και την εύρεση κατάλληλων ατόμων με καλές επιδόσεις.

Πιο συγκεκριμένα, μέσω της έρευνας των Matook, Lasch και Tamaschke (2009) σημειώνονται οφέλη των επιχειρήσεων για την μείωση των παραπάνω προβλημάτων. Αρχικά η επιχείρηση μπορεί να προσδιορίσει και να αξιολογήσει τον κίνδυνο σε σχέση με τον προμηθευτή, να τους βαθμολογήσει και να τους ταξινομήσει με βάση το ποσοστό κινδύνου. Προσθέτουν πως οι επιχειρήσεις μέσω της ανάλυσης των ευρημάτων που προκύπτουν μπορούν να επικεντρωθούν στις δραστηριότητες και τις ενέργειες που θα εφαρμόσουν ώστε να μειωθούν οι κίνδυνοι.

Ωστόσο, αποτελεί και μια μέθοδο που βοηθάει και στηρίζει τους ίδιους τους προμηθευτές ώστε να επωφεληθούν από την διαδικασία ώστε να βελτιώσουν τις διαδικασίες και την αξιοπιστία τους. Μέσω της έρευνας επιβεβαιώνεται πως το Benchmarking βοηθάει στο να κατανοηθούν ποιες πρακτικές μπορούν να επιφέρουν βελτιώσεις στην απόδοσή τους και πως παράλληλα στηρίζεται η ανταλλαγή των γνώσεων μεταξύ των προμηθευτών.

Συνολικά, με την χρήση του Benchmarking διευκολύνεται η βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης μέσω των καλύτερων αποδόσεων των προμηθευτών ενώ βοηθάει και στην μείωση των κινδύνων που μπορούν να προκληθούν από προμηθευτές.

3.2.2. Πρακτική εφαρμογή του Benchmarking για Πρόληψη των κρίσεων

3.2.2.1. Benchmarking και Πρόληψη κρίσεων

Οι επιχειρήσεις είτε μεγάλες είτε μικρές είναι ευάλωτες σε φυσικούς κινδύνους (π.χ. σεισμούς, πλημμύρες) και εκτεθειμένες στις υλικές ζημιές, σε προβλήματα φήμης αλλά και σε ζητήματα που αφορούν την δημόσια υγεία (π.χ. πανδημία). Ωστόσο, δεν είναι μόνο τα παραπάνω που μπορούν να οδηγήσουν σε κρίση αλλά είναι και οι μικρές καθημερινές διαταραχές.

Σε μια εποχή όπου η κοινωνία είναι εξαρτημένη τεχνολογικά, οι απειλές και οι κίνδυνοι αυξάνονται. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν όλο και συχνότερα καταστάσεις έκτακτης ανάγκης αλλά και κρίσεις που διαταράσσουν την οικονομική αλλά και την κοινωνική τους σταθερότητα (Stephenson, 2010). Θέλοντας να είναι ανθεκτικές στις διαταραχές και στις κρίσιμες καταστάσεις, οι οργανισμοί, σύμφωνα με την έρευνα του Stephenson (2010), πρέπει να επιλέγουν μεθόδους οι οποίες τους δίνουν την δυνατότητα σχεδιασμού και ανάκαμψης σε περιόδους κρίσεων. Η μέθοδος της Συγκριτικής Αξιολόγησης αποτελεί ένα εργαλείο το οποίο στηρίζει αποτελεσματικά τα παραπάνω, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από τον ερευνητή.

Στην έρευνα του ο Stephenson (2010) υποστηρίζει πως η ανθεκτικότητα αποτελεί ένα πλεονέκτημα για την επιχείρηση καθώς και για τα ενδιαφερόμενα μέρη ενώ προϋπόθεση αποτελεί η κατάλληλη προετοιμασία για να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά καταστάσεις έκτακτης ανάγκης.

Αρχικά το Benchmarking βοηθάει τις επιχειρήσεις να εντοπίσουν ένα πιθανό πρόβλημα ή μια ανικανοποίητη ανάγκη, να συλλέξουν και να αναλύσουν δεδομένα σχετικά με την ανθεκτικότητα του οργανισμού τους έναντι των άλλων, να εντοπίσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες και να επιλέξουν τρόπο αντιμετώπισης των αδυναμιών τους. Αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο το οποίο βοηθάει στην ανάπτυξη και τον καθορισμό στρατηγικών ανθεκτικότητας γεγονός που οδηγεί στην ευθυγράμμιση με τους επιχειρηματικούς στόχους της επιχείρησης. Με τις πληροφορίες που παρέχει, στηρίζει τις επιχειρήσεις στην πραγματοποίηση νέων δράσεων για την βελτίωση και την εξέλιξη της (Stephenson, 2010).

Συνολικά, μέσω της έρευνας και της ανάλυσης, ο Stephenson (2010) συμπεραίνει πως ως εργαλείο στηρίζει την ανάπτυξη νέων ή στην αναθεώρηση των υπάρχουσών στρατηγικών του. Στοχεύει στο να καλυφθούν και να αντιμετωπιστούν κενά που αφορούν την ανθεκτικότητα, γεγονός που οδηγεί στην αύξηση των ικανοτήτων του. Επίσης βοηθάει στον καθορισμό της απόδοσης καθώς παρέχει πληροφορίες για τις οικονομικές και τις οργανωτικές επιδόσεις της επιχείρησης αλλά και για τις πιθανές αντιδράσεις των ενδιαφερόμενων μερών. Επιπλέον, η μέθοδος μπορεί να προσφέρει πληροφορίες που αφορούν την επένδυση στην ανθεκτικότητα όπως για παράδειγμα επενδύσεις σε νέον εξοπλισμό, σε νέο προσωπικό.

Επομένως, συμπεραίνουμε πως η ανθεκτική οργάνωση με την βοήθεια του Benchmarking βοηθάει την επιχείρηση όχι μόνο να επιβιώσει αλλά και να ευδοκιμήσει σε καταστάσεις αλλαγών και απρόοπτων γεγονότων.

3.3 Παραδείγματα εταιρειών με επιτυχημένη εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking) για αποφυγή και διαχείριση κρίσεων

Τα τελευταία χρόνια λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού αλλά και των κρίσεων στον τομέα της υγείας και της οικονομίας, η Συγκριτική Αξιολόγηση αποτελεί ένα εργαλείο που όλο και περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγουν να εφαρμόζουν. Υπάρχουν

πολύαριθμες εταιρείες που έχουν εφαρμόσει τη συγκεκριμένη μέθοδο και μεταξύ άλλων είναι η Xerox, η Ford κ.α. (Elmuti and Kathawala, 1997).

Περίπτωση Xerox

Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, η Συγκριτική Αξιολόγηση αποτελεί ένα εργαλείο για την ανάλυση λειτουργιών εντός ενός οργανισμού. Προσφέρει δυνατότητες για έρευνα και βελτίωση της αγοράς, του μάρκετινγκ, της διανομής και επεξεργασίας δεδομένων (Furey, 1987). Η Xerox αποτελεί την πρώτη εταιρεία που εφάρμοσε την Συγκριτική Αξιολόγηση και υφίσταται πλέον από το 1972, την περίοδο που βίωνε μια κρίσιμη κατάσταση. Η Xerox με την επιτυχημένη εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης κατάφερε να λάβει και τα τρία βραβεία: το Ιαπωνικό Βραβείο Deming, το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας και το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige της Αμερικής (Boxwell, 1994 αναφέρθηκε από Bhutta and Huq, 1999).

Η μέθοδος εφευρέθηκε περίπου προς τα τέλη της δεκαετίας του 1970 όπου διένυε μια δύσκολη περίοδο λόγω της μείωσης των εσόδων και των κερδών της (Zairi, 1996).

Σύμφωνα με το Τσιότρα (2016) το μοντέλο Benchmarking που ακολούθησε η Xerox αποτελείται από πέντε φάσεις, όπου η κάθε μια διακρίνεται και αποτελείται από επιμέρους βήματα. Αυτά είναι σχεδιασμός, η ανάλυση, η ολοκλήρωση, η δράση και η ωριμότητα των οποίων η διαδικασία είναι κυκλική.

Σύμφωνα με τον Camp, (1989) η Xerox ακολούθησε μια διαδικασία των δέκα βημάτων (όπως αναφέρεται στο Bhutta and Huq, 1999).

- 1ο Βήμα: *Προσδιορισμός του τι θα συγκριθεί:* Η μέθοδος του Benchmarking της Xerox εφαρμόστηκε για πρώτη φορά στη μονάδα που κατασκευάζονται φωτοτυπικά μηχανήματα σε μια προσπάθεια για την αξιολόγηση του κόστους κατασκευής, εστιάζοντας στον σχεδιασμό και στην παραγωγή (Zairi, 1996).
- 2ο Βήμα: *Προσδιορισμός εταιρειών προς σύγκριση:* Η Xerox μελέτησε και ανέλυσε μία θυγατρική της στην Ιαπωνία, τη λεγόμενη Fuji-Xerox και στη συνέχεια τις εταιρείες Canon, Minolta και Toyota ώστε να είναι σε θέση να

προσδιορίζει εάν το σχετικό κόστος των ομολόγων στην Ιαπωνία ήταν τόσο χαμηλό όπως και οι τιμές τους.

- 3ο Βήμα: *Προσδιορισμός της μεθόδου για την συλλογή δεδομένων*: Πράγματι οι μελέτες βοήθησαν την εταιρεία να καταλάβει πως οι τιμές της Ιαπωνίας ήταν χαμηλότερες απ' ότι στις ΗΠΑ. Οι δαπάνες της Ιαπωνίας έγιναν στόχος για τη εταιρεία Xerox. Έτσι λοιπόν, ξεκίνησε η μέθοδος της Συγκριτικής Αξιολόγησης με τους Διευθυντές του κύριου εργοστασίου να επισκέπτονται τις θυγατρικές στην Ιαπωνία ώστε να μελετήσουν τις δράσεις του εργοστασίου. Στη συνέχεια ακολούθησε την συλλογή δεδομένων.
- 4ο Βήμα: *Προσδιορισμός του κενού απόδοσης*: Οι πληροφορίες οι οποίες συλλέχθηκαν, στη συνέχεια αξιοποιήθηκαν και χρησιμοποιήθηκαν προκειμένου να προσδιοριστεί το κενό που υφίσταντο μεταξύ της απόδοσης των καλύτερων εταιρειών και της Xerox.
- 5ο Βήμα: *Προβολή μελλοντικών επιπέδων απόδοσης*: Η Xerox μέσω της ανάλυσης χάσματος, προσδιόρισε τα επίπεδα απόδοσης που επιθυμούν να πετύχουν στο μέλλον και προσδιόρισε αντίστοιχα και τον τρόπο που επιθυμούσε να ακολουθήσει ώστε να επιτευχθούν αλλά και να διατηρηθούν.
- 6ο Βήμα: *Κοινοποίηση ευρημάτων & προσπάθεια αποδοχής*: Η Xerox αποφασίζει πως όλοι οι εργαζόμενοι της πρέπει να λάβουν μια ποιοτική εκπαίδευση. Πολλοί είναι αυτοί που εκπαιδεύτηκαν και σε προηγμένες τεχνικές για την ποιότητα. Επιπλέον, με την δημιουργία ενός νέου σημείου αναφοράς, πραγματοποιείται ενσωμάτωση στη μελλοντική της στρατηγική. Στη συνέχεια, ακολουθείται η κοινοποίηση στα υπόλοιπα τμήματα του οργανισμού προκειμένου να μπορέσουν να χρησιμοποιηθούν και από τους άλλους στις διαδικασίες λειτουργίας.
- 7ο Βήμα: *Καθορισμός λειτουργικών στόχων*: Η Xerox παρατήρησε πως τα υλικά τα οποία προμηθευόταν ήταν το 70% του κόστους κατασκευής ενός προϊόντος της. Έτσι λοιπόν, αποφασίστηκε να μειωθούν οι προμηθευτές της σε σημαντικό βαθμό ενώ παρατηρήθηκε πως τα εξαρτήματα παρουσίαζαν λιγότερα ελαττώματα. Να προστεθεί πως ο χρόνος παράδοσης ενός εξαρτήματος κατάφερε

να μειωθεί σημαντικά και το κόστος των ανταλλακτικών που αγοράζονταν είχε μειωθεί επίσης.

- 8ο Βήμα: *Ανάπτυξη σχεδίων δράσης*: Η Xerox αποφάσισε να αναπτύξει συγκεκριμένα σχέδια δράσης ώστε να μειωθεί ο χρόνος παράδοσης αλλά και να βελτιωθεί η ποιότητα των μηχανημάτων της.
- 9ο Βήμα: *Εφαρμογή συγκεκριμένων ενεργειών & παρακολούθηση των αποτελεσμάτων*: Η Συγκριτική Αξιολόγηση αποτελεί μια μέθοδο με ένα συντονισμένο σχέδιο. Γι' αυτόν τον λόγο εστιάζει στην ανάπτυξη πολύ συγκεκριμένων σχεδίων αλλά και στη συχνή παρακολούθηση ώστε να ελέγχονται τα αποτελέσματα.
- 10ο Βήμα: *Επαναβαθμολόγηση σημείων αναφοράς*: Μετά την σύγκριση με τις βιομηχανίες της Ιαπωνίας αποφάσισε να συνεχίσει την έρευνα και εξέτασε την L.L. Bean, το American Hospital Supply και την Caterpillar.

Η Xerox θέλοντας να συνεχίσει και να διευρύνει την έρευνα της αποφάσισε να εφαρμόσει το Benchmarking και με την εταιρεία L. L. Bean, η οποία είναι μια εταιρεία με ένδυση με ταχυδρομικές παραγγελίες. Έτσι λοιπόν, αποφασίζει να συγκρίνει και να μελετήσει την δική της περίπτωση στον τομέα της επεξεργασίας παραγγελιών έναντι της L. L. Bean. Ο Furey (1987) αναφέρει πως δεν είναι απαραίτητο τα σημεία αναφοράς να είναι όλα ποσοτικά. Επομένως, τα μέτρα αναφοράς στην περίπτωση αυτή αποτελούνται από το επίπεδο ελέγχου για την επεξεργασία δεδομένων εντός της οργάνωσης (του εταιρικού vs. ομαδικού vs. επιχειρηματικού επιπέδου), από την οικονομική αντιμετώπιση για την επεξεργασία των δεδομένων (κέντρο κέρδους vs. κέντρο κόστους) κ.α. Ως αποτέλεσμα της εφαρμογής της Συγκριτικής Αξιολόγησης κατάφερε να μειώσει κατά δύο τρίτα προβλήματα που σχετίζονταν με την ποιότητα αλλά και με τον χρόνο ανάπτυξης και να μειώσει το κόστος κατασκευής στο μισό. Επιπλέον, είχε θετικά αποτελέσματα και στην άμεση εργασία όπου κατάφερε να την μειώσει κατά 50% αλλά και στην μείωση του εταιρικού προσωπικού. Οι βελτιωμένες διαδικασίες όμως είχαν σημαντικό ρόλο στην έμμεση βελτίωση του υπόλοιπου οργανισμού (Elmuti and Kathawala, 1997).

Ο Zairi (1996) προσθέτει πως με την βοήθεια του Benchmarking έγινε προσπάθεια να δοθεί έμφαση στον πελάτη με την βοήθεια ενός συστήματος για την μέτρηση της

ικανοποίησης των πελατών. Επιπλέον, κατάφερε να διασφαλίσει πως τα νέα προϊόντα ήταν καλύτερης ποιότητας, γεγονός που την βοηθάει να αποκτήσει καλύτερο μερίδιο αγοράς. Τέλος, κατάφερε να εισαγάγει νέους και καινοτόμους τρόπους για την αποτελεσματική διαχείριση λειτουργιών και να αναπτύξει την κατάλληλη ομάδα.

Περίπτωση Ford

Η Ford Motor Company στις αρχές της δεκαετίας του 1980 θέλοντας να μειώσει το κόστος της, χρειάστηκε να προχωρήσει σε αλλαγές των εργασιών και των λειτουργιών της. Η διοίκηση αποφάσισε πως οι διαδικασίες στο τμήμα των πληρωτέων λογαριασμών θα μπορούσαν να βελτιωθούν. Επομένως, για την αποτελεσματική εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης συγκεντρώθηκαν τα απαραίτητα δεδομένα για τις πληρωτέες πράξεις που εφάρμοζε η Mazda. Στην συνέχεια αφού προχώρησε σε σύγκριση και σε λεπτομερή ανάλυση, η Ford είχε ως αποτέλεσμα την μείωση του κόστους της περίπου κατά 5% (Elmuti and Kathawala, 1997).

Η Ford ωστόσο δεν θέλησε να επωφεληθεί μόνο από την μείωση του κόστους αλλά θέλησε να βελτιώσει και την ποιότητα της καθώς θεώρησε πως κινδυνεύει. Σύμφωνα με τον Donald E. Peterson, πρώην Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλο της Ford, βρέθηκε στη τελευταία θέση με την χαμηλότερη βαθμολογία έναντι των τριών μεγαλύτερων αυτοκινητοβιομηχανιών για το στυλ και την ποιότητα των αυτοκινήτων της. Ήταν φανερό πως οι αυτοκινητοβιομηχανίες της Ιαπωνίας είχαν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην ποιότητα των αυτοκινήτων αλλά και γενικά στην αποτελεσματικότητα των εργοστασίων τους (Slowy, 1992).

Έτσι λοιπόν, για την επίτευξη του στόχου εξέτασε λεπτομερώς 50 αυτοκίνητα από ανταγωνιστικές εταιρείες από όλο τον κόσμο. Κατάφερε να βρει 400 χαρακτηριστικά τα οποία ήταν καλύτερα στην κατηγορία τους. Με αυτά τα δεδομένα προχώρησε στον σχεδιασμό αυτοκινήτων, τα οποία περιλάμβαναν περίπου το 80% αυτών των χαρακτηριστικών. Τα χαρακτηριστικά λοιπόν εφαρμόστηκαν στα μοντέλα Taurus και Sable το 1985 (Connolly, 1995, όπως αναφέρεται από Kumar and Chandra (2001); Pryor (1989)). Αυτές οι βελτιώσεις βοήθησαν στο να μειωθούν οι επισκευές από 15% σε 1%. Επιπλέον, η υψηλή συνεργασία των μελών της σε συνδυασμό με συμμετοχή κάποιων προμηθευτών της κατάφεραν να μειώσουν την τιμή του μοντέλου και ταυτόχρονα να

ενισχύσουν το επίπεδο ποιότητας και στη φάση της ανάπτυξης (Karimov and Nabieva, 2022).

Περίπτωση Nissan

Θέλοντας η Nissan να αποκομίσει και η ίδια τα οφέλη της Συγκριτικής Αξιολόγησης αποφάσισε να εφαρμόσει την ανταγωνιστική αλλά και την λειτουργική Συγκριτική Αξιολόγηση. Η επιλογή αυτής της μεθόδου είχε ως στόχο την ανάπτυξη και την καθιέρωση ενός προτύπου για την εξυπηρέτηση πελατών της (Walsh, 1992, όπως αναφέρεται στο Yasin, 2002). Έτσι λοιπόν η Nissan θέλοντας να πετύχει τον στόχο, προχώρησε στην αξιολόγηση της εκπαίδευσης των εργαζομένων από μεγάλους και γνωστούς οργανισμούς (όπως για παράδειγμα Nordstorm, McDonald's) ώστε να καταφέρει να εντοπίσει και μετέπειτα να βελτιώσει πρακτικές που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό. Οι βέλτιστες πρακτικές αφορούν, την ομαδικότητα, την ενδυνάμωση, τον επαγγελματισμό αλλά και την κάλυψη των αναγκών των πελατών (Magd, 2008). Μάλιστα η Nissan στην προσπάθειά της κατάφερε να πάρει πληροφορίες σχετικές με τις υπηρεσίες που προσφέρονται μετά την πώληση από μια άμεση ανταγωνιστική εταιρεία πολυτελών αυτοκινήτων, την Mercedes-Benz. Τα αποτελέσματα χρησιμοποιήθηκαν στο πρόγραμμα του Πανεπιστημίου Infiniti. Στο πρόγραμμα συμμετείχαν εργαζόμενοι από το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών και επικοινωνίας από την εταιρεία Infiniti. Το 1991 χάρη στην εφαρμογή του Benchmarking, η Infiniti κατάφερε να λάβει την πρώτη θέση στις ΗΠΑ για την ικανοποίηση των πελατών (Walsh, 1992, όπως αναφέρεται στο Yasin, 2002)

Περίπτωση Εθνικής Εταιρείας Οικοδόμησης (Nationwide Building Society)

Επιπλέον, ο σημειώνει πως η Εθνική Εταιρεία Οικοδόμησης (Nationwide Building Society) εφάρμοσε την μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης θέλοντας να πετύχει οφέλη που κατηγοριοποιούνται σε οικονομικά, λειτουργικά και στρατηγικά. Αρχικά, η Nationwide με την Συγκριτική Αξιολόγηση κατάφερε να αυξήσει τα συνολικά της έσοδα αλλά και να μειώσει το κόστος της. Επιπλέον, παρουσίασε βελτιώσεις τόσο στην κερδοφορία των προϊόντων αλλά και των υποκαταστημάτων της. Στη συνέχεια, τα

λειτουργικά της οφέλη σχετίζονται με την αύξηση της αποτελεσματικότητας των πωλήσεων, την διατήρηση πελατών της, την ικανοποίηση των εργαζομένων και την αύξηση της ποιότητας και της παραγωγικότητας. Τέλος, λαμβάνοντας υπόψη τα οφέλη που σχετίζονται με την Στρατηγική, είναι η αύξηση μεριδίου αγοράς και η αύξηση της πίστης των πελατών. Συνολικά, η μέθοδος του Benchmarking την βοήθησε να αναπτύξει πλεονεκτήματα κόστους, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και πιο συγκεκριμένα πλεονέκτημα που σχετίζεται με τις προσλήψεις (Zairi, 2003, όπως αναφέρεται στο Magd, 2008).

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Μεθοδολογία και περιγραφή της έρευνας

4.1 Εισαγωγή

Η εμπειρική έρευνα, η οποία εκπονείται στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας έχει ως στόχο την εξέταση της συμβολής της μεθόδου στην αντιμετώπιση δύσκολων και απαιτητικών καταστάσεων ώστε να ερευνηθεί πως στο σύνολο της η εφαρμογή της βοηθάει στην επίτευξη των στόχων και στην αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων. Πιο συγκεκριμένα, στοχεύει στην καταγραφή των ειδών κρίσεων στις οποίες εφαρμόζεται το Benchmarking, στον εντοπισμό των στόχων των επιχειρήσεων στην διάρκεια της εφαρμογής της μεθόδου, στον κατανόηση και την επεξήγηση των οφελών και στον προσδιορισμό των παραγόντων που βοηθούν στην αποτελεσματική εφαρμογή της μεθόδου. Μέσω των παραπάνω ερωτήσεων επιχειρείται η εξέταση της συσχέτιση του Benchmarking και της διαχείρισης κρίσεων.

4.2 Συλλογή Στοιχείων

Η έρευνα και η συλλογή δεδομένων για την επίτευξη των παραπάνω στόχων και την απάντηση των παραπάνω ερωτημάτων βασίζεται στη συλλογή στοιχείων μέσω του ερωτηματολογίου. Επιλέχθηκε η συγκεκριμένη μέθοδος καθώς είναι ένα εργαλείο το οποίο επιτρέπει την εξέταση ενός πλήθους ερωτήσεων ενώ ταυτόχρονα δεν απαιτεί πολύ χρόνο από τους συμμετέχοντες. Σε συνδυασμό με την ανωνυμία του επιτρέπεται η συλλογή ειλικρινών απαντήσεων.

Για την δομή του ερωτηματολογίου αναγνώστηκαν σε βάθος και κατανοηθήκαν άρθρα και έρευνες που σχετίζονται με το θέμα. Πιο συγκεκριμένα, για την δομή του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν οι έρευνες των Magd, H.A. (2008), "Understanding benchmarking in Egyptian organizations:an empirical analysis", *Benchmarking: An*

International Journal, Vol.15, No.6, 742-764, Brah, S.A., Lin Ong, A. and Madhu Rao, B. (2000), " Understanding the benchmarking process in Singapore", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.17, No. 3, 259-275 και Κοεμτζή Μ. Δ., (2012), Διδακτορική Διατριβή, «Προσδιορισμός της σχέσης του Benchmarking με Τη Δ.Ο.Π. μέσα από τη διερεύνηση της εφαρμογής του σε Σύστημα Ποιότητας πιστοποιημένο κατά ISO 9000». Επιπλέον, ορισμένες πληροφορίες για την συμπλήρωση των ερωτήσεων λήφθηκαν από το βιβλίο του Τσιότρα (2016) με τίτλο *Βελτίωση Ολικής Ποιότητας (Β' Έκδοση)*, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου. Με την καθοδήγηση αυτών των ερευνών και σε συνδυασμό με ερωτήσεις που δομήθηκαν εκ νέου προκειμένου να καλυφθεί και να εξεταστεί πλήρως το θέμα δημιουργήθηκε το ερωτηματολόγιο της έρευνας. Προκειμένου να ελεγχθεί η ορθότητα, η σωστή δομή και οργάνωση, διανεμήθηκε δοκιμαστικά σε άτομα ώστε να εντοπιστούν πιθανά κενά ή σημεία τα οποία χρειάζονταν περαιτέρω ανάλυση ή διευκρίνιση.

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε μέσω Google Forms και υπήρχε δυνατότητα συμπλήρωσης τόσο στην ελληνική όσο και σε αγγλική γλώσσα. Παρέμεινε ενεργό για περίπου 3 εβδομάδες και απεστάλη μέσω E-mail στις εταιρείες ή αντίστοιχα στους εργαζομένους των εταιρειών ενώ αναρτήθηκε και στην πλατφόρμα LinkedIn. Το ερωτηματολόγιο απεστάλη σε επιχειρήσεις και πολυεθνικές που εδρεύουν στην Ελλάδα αλλά και σε επιχειρήσεις και πολυεθνικές που εδρεύουν στην Αγγλία, Γερμανία και Αυστρία. Να σημειωθεί πως για την επιτυχή και αξιόπιστη ολοκλήρωση της έρευνας δόθηκαν οι απαραίτητες διευκρινίσεις ενώ τονίστηκε και η σημασία της συμμετοχής τους για την έρευνα. Επιπλέον, έμφαση δόθηκε στην ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα των απαντήσεων τους προκειμένου το υλικό να βασίζεται σε πραγματικά δεδομένα και καταστάσεις.

Συνολικά, το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε 23 εταιρείες και σε 96 εργαζομένους οι οποίοι εφάρμοσαν την μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης. Τελικώς το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 54 άτομα με ποσοστό απόκρισης 45,37% το οποίο σύμφωνα με αντίστοιχες έρευνες θεωρείται πολύ ικανοποιητικό (Brah, Lin Ong, Madhu Rao, 2000). Από τα 54 ερωτηματολόγια τα 4 κρίθηκαν ακατάλληλα με αποτέλεσμα να μην μπορούν να ληφθούν υπόψη. Επομένως, τα ερωτηματολόγια τα οποία χρησιμοποιήθηκαν για ανάλυση ανέρχονται στα 50.

4.3 Παρουσίαση του ερωτηματολογίου

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω το ερωτηματολόγιο βασίστηκε στις έρευνες των Magd (2008), Brah, Lin Ong, Madhu Rao (2000), Κοεμτζή (2012) και Τσιότρα (2016) και ερωτήσεις που συντάχθηκαν εκ νέου για να καλύψουν πλήρως το θέμα ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της έρευνας.

Η παρούσα ερευνητική εργασία επικεντρώνεται σε μικρές/ μεσαίες/ μεγάλες επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα οι οποίες έχουν εφαρμόσει την μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης σε περιόδους και καταστάσεις κρίσεων. Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο απευθύνθηκε σε άτομα τα οποία γνωρίζουν την συγκεκριμένη μέθοδο και καλούνται να μοιραστούν τις εμπειρίες από την εφαρμογή του Benchmarking.

Στο παρόν ερωτηματολόγιο υπάρχουν δεκαεπτά (17) ερωτήσεις στις οποίες συμπεριλαμβάνονται και ερωτήσεις που σχετίζονται με τον ερωτώμενο και την επιχείρηση. Το πρώτο τμήμα αποτελείται από τρεις (3) ερωτήσεις που αφορούν τον ερωτώμενο και από τέσσερις (4) ερωτήσεις που αφορούν την επιχείρηση εκ των οποίων η μία είναι προαιρετική. Το δεύτερο και τρίτο τμήμα όπου είναι και τα βασικά τμήματα του ερωτηματολογίου, σχετίζονται με την Συγκριτική Αξιολόγηση με στόχο την απόκτηση πληροφοριών για την χρησιμότητα της μεθόδου σε καταστάσεις κρίσεων. Πιο αναλυτικά, το δεύτερο τμήμα εξετάζει τα στοιχεία και την διαδικασία του Benchmarking ενώ το τρίτο τμήμα την αποτελεσματικότητα της μεθόδου. Κάποιες από τις ερωτήσεις χωρίζονται και σε αντίστοιχες κατηγορίες που καλούνται να απαντήσουν οι ερωτώμενοι προκειμένου να εξεταστεί λεπτομερώς ο σκοπός της κάθε ερώτησης.

Στο ερωτηματολόγιο οι συμμετέχοντες καλούνται να επιλέξουν τον «βαθμό εφαρμογής» της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, για την απάντηση των ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert έξι στοιχείων όπου 0=καθόλου, 1=πολύ λίγο, 2=λίγο, 3=μέτρια, 4=πολύ, 5=πέρα πολύ.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, για την τελική σύνταξη και δημοσίευση του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκαν δοκιμαστικά τεστ προκειμένου να εξακριβωθεί η ορθότητα του. Η συγκεκριμένη διαδικασία βοήθησε να πραγματοποιηθούν βελτιώσεις στη δομή ώστε να είναι ακόμα πιο κατανοητό.

Το ερωτηματολόγιο το οποίο παρουσιάζεται όπως αυτό απεστάλη στις εταιρείες και στους ερωτώμενους εμφανίζεται στο Παράρτημα Α.

4.4 Επεξεργασία και στατιστική ανάλυση δεδομένων

Για την συλλογή των πληροφοριών χρησιμοποιήθηκε η εφαρμογή Google Forms όπου οι ερωτώμενοι είχαν την δυνατότητα να ενημερωθούν τόσο για το θέμα της έρευνας όσο και για τον σκοπό της εργασίας.

Για την επεξεργασία και την ανάλυση των στοιχείων που συλλέχθηκαν χρησιμοποιήθηκε το Microsoft Office Excel. Σε ένα φύλλο Excel καταχωρήθηκαν όλα τα δεδομένα της έρευνας προκειμένου να μπορέσουν να αναλυθούν.

Επιπλέον, για να επαληθευτεί η αξιοπιστία, εφαρμόστηκε η μέτρηση Cronbach's Alpha στο Excel. Σύμφωνα με τα δεδομένα πήρε την τιμή 0,927 όπου είναι πολύ καλός βαθμός. Ο αντίστοιχος πίνακας βρίσκεται στο παράρτημα Β.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Στο παρόν τμήμα της εργασίας θα πραγματοποιηθεί η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας προκειμένου να παρουσιαστούν, να περιγραφούν και να αναλυθούν οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες του ερωτηματολογίου. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω για την απάντηση των ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert (0=καθόλου, 1=πολύ λίγο, 2=λίγο, 3=μέτρια, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ).

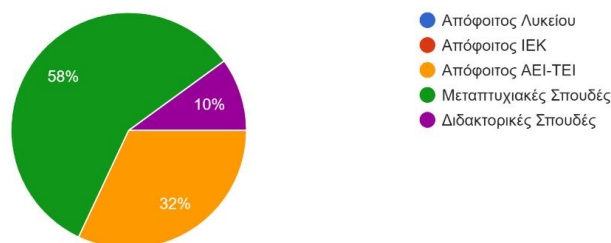
5.1 Τμήμα 1: Παρουσίαση Δημογραφικών Στοιχείων

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε συνολικά από 54 άτομα/επιχειρήσεις όπου μόνο τα 50 αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας καθώς τα 4 κρίθηκε πως δεν πληρούσαν τις προϋποθέσεις. Καθώς το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε μέσω της πλατφόρμας Google Forms όπου είχε οριστεί «υποχρεωτική απάντηση» όλες οι ερωτήσεις και τα τμήματα του ερωτηματολογίου απαντήθηκαν από όλους τους ερωτώμενους.

5.1.1 Στοιχεία συμμετεχόντων

1.1 Εκπαιδευτικό Υπόβαθρο

1.1 Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο;
50 απαντήσεις

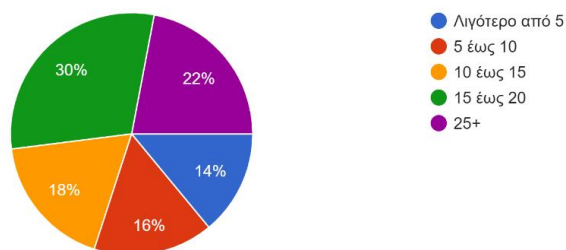


Σχήμα 1: Εκπαιδευτικό Υπόβαθρο

Στο ερωτηματολόγιο της παρούσας εργασίας απάντησαν 50 ερωτώμενοι. Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων είναι απόφοιτοι Μεταπτυχιακών Σπουδών (58%) ενώ μόλις το 33 % φαίνεται να είναι απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ. Τέλος, ένα ποσοστό 10 % κατέχουν Διδακτορικό Τίτλο.

1.2 Χρόνια εργασίας στην εταιρεία

1.2 Πόσα χρόνια εργασίας έχετε στην εταιρεία;
50 απαντήσεις

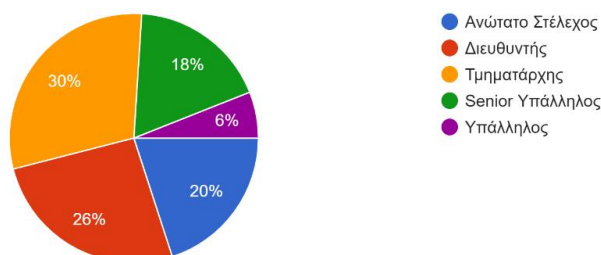


Σχήμα 2: Χρόνια Εργασίας

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες με ποσοστό 30 % εργάζονται στην εταιρεία 15 έως 20 χρόνια ενώ το 22 % των συμμετεχόντων πάνω από 25 χρόνια. Στη συνέχεια, το 18% εργάζονται 15 έως 20 χρόνια ενώ το 14% λιγότερο από 5 χρόνια.

1.3 Βαθμός ευθύνης

1.3 Τι βαθμό ευθύνης έχετε στην εταιρεία;
50 απαντήσεις



Σχήμα 3: Βαθμός Ευθύνης

Από τους συμμετέχοντες οι περισσότεροι ερωτώμενοι με ποσοστό 30 % κατέχουν την θέση του Τμηματάρχη, ενώ οι αμέσως περισσότεροι ερωτώμενοι με ποσοστό 26% κατέχουν την θέση του Διευθυντή. Στην συνέχεια το 20 % των ερωτώμενων φαίνεται να είναι Ανώτατα Στελέχη και το 18 % Senior Υπάλληλοι. Μόνο το 6% των συμμετεχόντων είναι Υπάλληλοι.

5.1.2 Στοιχεία επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην έρευνα

1.4 Όνομα εταιρείας (προαιρετικό)

Κάποιες από τις εταιρείες οι οποίες συμμετείχαν στην έρευνα και θέλησαν να συμπληρώσουν προαιρετικά το πεδίο του ονόματος της εταιρείας είναι φαρμακευτικές που εδρεύουν στην Ελλάδα: ABBVIE, Pfizer, BIANEΞ, UCB, η Deloitte η οποία παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες, η Amann Girrbach AG η οποία παρέχει υπηρεσίες στην ψηφιακή οδοντική προσθετική με έδρα την Αυστρία, η British American Tobacco η οποία είναι πολυεθνική εταιρεία παραγωγής καπνού, η DHL η οποία παρέχει υπηρεσίες Logistics με έδρα την Αγγλία, η Soli Infratechnik GmbH η οποία παρέχει υπηρεσίες υποδομής οπτικών ινών με έδρα την Γερμανία, η Interworks.cloud η οποία παρέχει υπηρεσίες σε εταιρείες πληροφορικής και τέλος η METECO SOCIETE ANONYME η οποία παρέχει λύσεις κυκλικής οικονομίας (Τεχνολογία Ανακύκλωσης).

1.5 Τομέας δραστηριότητας

1.5 Σε ποιόν τομέα δραστηριοποιείται η εταιρεία;



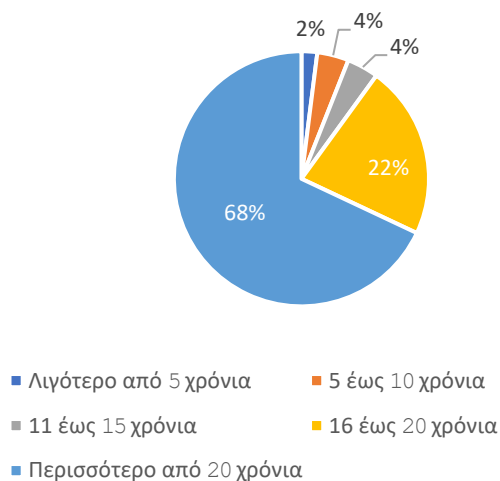
Σχήμα 4: Τομέας Δραστηριότητας

Συνολικά από τις 50 επιχειρήσεις οι 12 ανήκουν στον κλάδο της Τεχνολογίας-Επικοινωνίας-Πληροφορικής (24%), οι 10 στον κλάδο της Υγείας (20%), οι 7 στον κλάδο των Συμβουλευτικών Επιχειρήσεων (8%) και 5 στην Παραγωγή (10%). Επιπλέον, 5 δραστηριοποιούνται στον κλάδο της Μεταποίησης (10%), 4 στο Εμπόριο (Χονδρικό ή Λιανικό) (8%) και 4 στον κλάδο των Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών. Τέλος, από τις

υπόλοιπες 3 εταιρείες η μία δραστηριοποιείται στα Logistics (2%), μία στον κατασκευαστικό κλάδο (2%) και μία παρέχει Ασφαλιστικές Υπηρεσίες (2%).

1.6 Χρόνια λειτουργίας εταιρείας

1.6 Πόσα χρόνια λειτουργεί η εταιρεία;

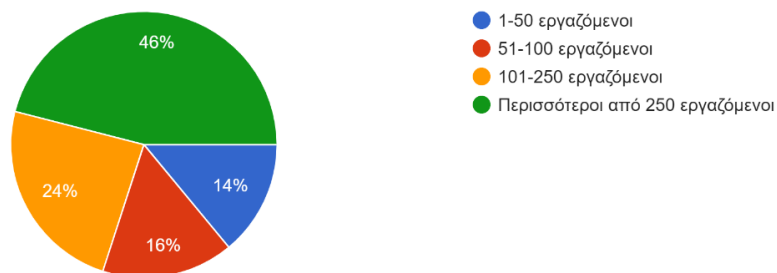


Σχήμα 5: Χρόνια λειτουργίας της εταιρείας

Οι 34 εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα έχουν περισσότερα από 20 χρόνια λειτουργίας (68%), οι 11 εταιρείες 16 έως 20 χρόνια (22%), οι 2 εταιρείες 5 έως 10 χρόνια (4%), οι 2 εταιρείες 11 έως 15 χρόνια (4%) και μόνο 1 λειτουργούσε λιγότερο από 5 χρόνια (2%).

1.7 Μέγεθος εταιρείας

1.7 Πόσα άτομα απασχολεί η εταιρεία;
50 απαντήσεις



Σχήμα 6: Αριθμός Εργαζομένων

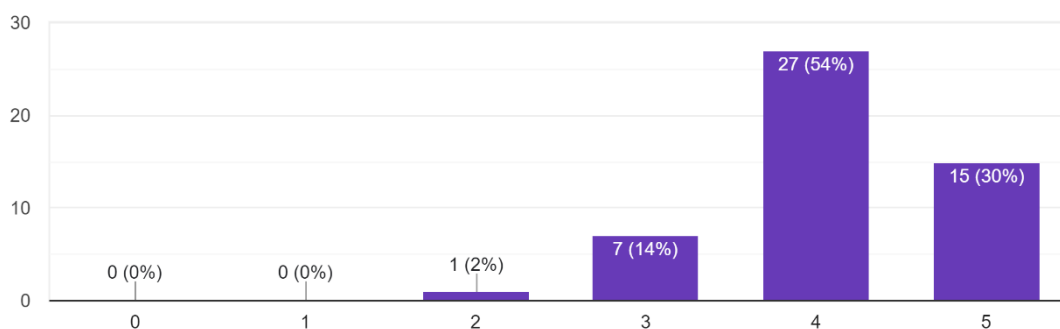
Όσον αφορά το μέγεθος των εταιρειών, το 46% απασχολεί περισσότερους από 250 εργαζομένους, το 24% 101 έως 250 εργαζομένους, το 16% 51 έως 100 εργαζομένους και το 14% 1 έως 50 εργαζομένους.

5.2 Τμήμα 2: Στοιχεία και Διαδικασία Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking).

Το Τμήμα 2 περιλαμβάνει γενικές πληροφορίες που αποσκοπούν στο να συλλεχθούν πληροφορίες που σχετίζονται με την εφαρμογή του Benchmarking στις επιχειρήσεις.

2.1 Σε ποιο επίπεδο γνωρίζετε την μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking);

2.1 Σε ποιο επίπεδο γνωρίζετε την μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking);
50 απαντήσεις



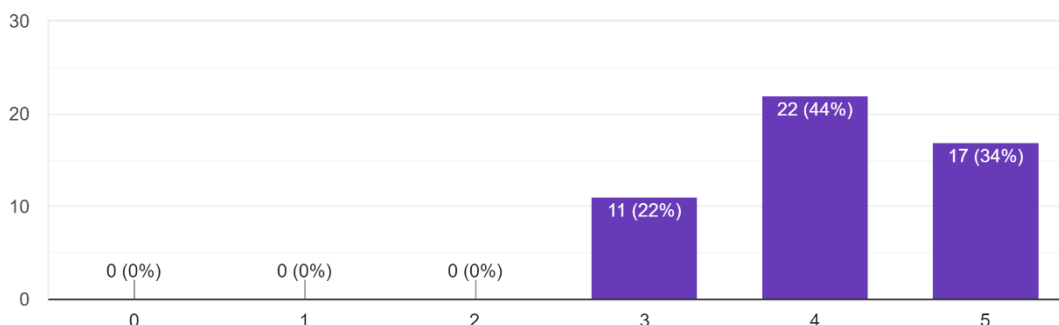
Διάγραμμα 2_1: Βαθμός γνώσης Συγκριτικής Αξιολόγησης

Πιο συγκεκριμένα η πρώτη ερώτηση αυτού του τμήματος θέλει να εξετάσει το επίπεδο που γνωρίζουν οι συμμετέχοντες την μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης. Όπως φαίνεται και από το γράφημα το 54% των συμμετεχόντων φαίνεται να γνωρίζουν «πολύ» την συγκεκριμένη μέθοδο, το 30% «πολύ καλά» ενώ το 14% «μέτρια». Τέλος, μόνο το 2% φαίνεται να την γνωρίζει «πολύ λίγο».

2.2 Σε ποιο επίπεδο εφαρμόζεται η Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking) στην εταιρεία σας στα πλαίσια της διαχείρισης των κρίσεων;

2.2 Σε ποιο επίπεδο εφαρμόζεται η Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking) στην εταιρεία σας στα πλαίσια της διαχείρισης των κρίσεων;

50 απαντήσεις



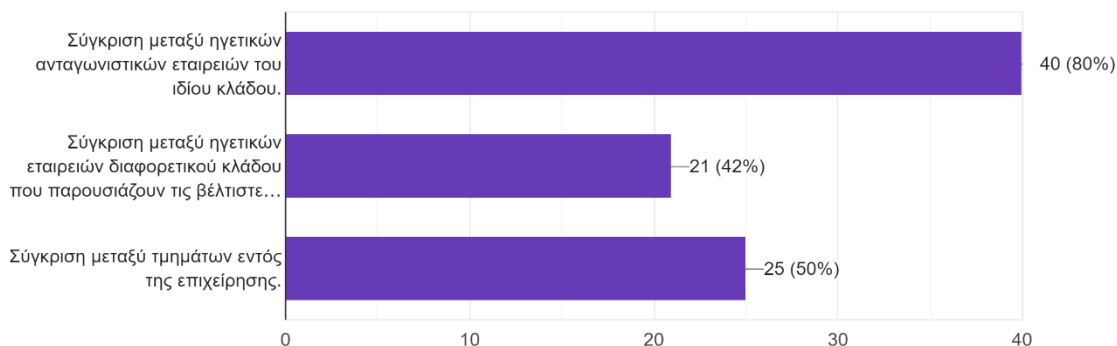
Διάγραμμα 2_2: Επίπεδο εφαρμογής Συγκριτικής Αξιολόγησης στα πλαίσια της διαχείρισης κρίσεων

Σκοπός της ερώτησης είναι να εντοπιστεί κατά πόσο εφαρμόζεται και χρησιμοποιείται η παρούσα μέθοδος για την αντιμετώπιση των κρίσεων. Σε ποσοστό 44%, οι ερωτηθέντες φαίνεται να εφαρμόζουν «πολύ» και το 34% «πάρα πολύ» την μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης σε καταστάσεις όπου ευδοκιμεί ο κίνδυνος προκειμένου να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις κρίσεις. Ωστόσο, το 22% φαίνεται να την εφαρμόζει «μέτρια».

2.3 Ποια/Ποιες από τις παρακάτω μορφές Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking) χρησιμοποιεί η εταιρεία σας σε περιόδους κρίσεων;

2.3 Ποια/Ποιες από τις παρακάτω μορφές Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking) χρησιμοποιεί η εταιρεία σας σε περιόδους κρίσεων;

50 απαντήσεις



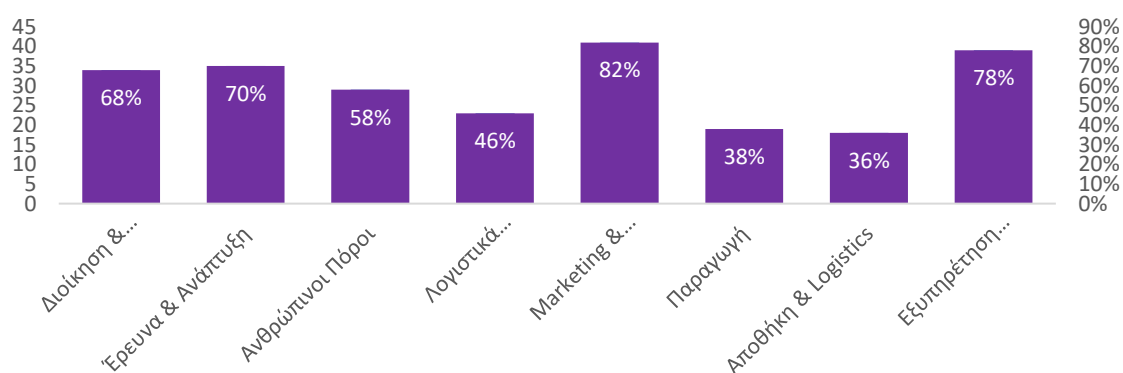
Διάγραμμα 2_3: Μορφές Συγκριτικής Αξιολόγησης που χρησιμοποιεί η εταιρεία σε περιόδους κρίσεων

Η συγκεκριμένη ερώτηση αποσκοπεί στο να εντοπιστεί τι τύπος-τύποι Benchmarking χρησιμοποιούνται από την κάθε εταιρεία. Όπως φαίνεται και από το παραπάνω διάγραμμα οι περισσότερες εταιρείες με ποσοστό 80% σε περιόδους κρίσεων φαίνεται να επιλέγουν την σύγκριση της επιχείρησής τους σε σχέση με ηγετικές ανταγωνιστικές εταιρείες του ίδιου κλάδου ενώ το 50% επιλέγει και την πραγματοποίηση σύγκρισης εντός των τμημάτων της επιχείρησής. Τέλος, με μικρότερο ποσοστό, μόλις 42% επιλέγουν την σύγκριση της επιχείρησής τους σε σχέση με ηγετικές εταιρείες διαφορετικού κλάδου που παρουσιάζουν τις βέλτιστες πρακτικές.

2.4 Σε τι βαθμό εφαρμόζεται η Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking) στους παρακάτω τομείς της εταιρείας σε περιόδους κρίσεων;

Στην παρούσα ερώτηση οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να σημειώσουν τους τομείς που εφαρμόζουν περισσότερο την μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης. Οι τομείς των εταιρειών που δόθηκαν είναι οκτώ (8): Διοίκηση & Λειτουργίες, Έρευνα & Ανάπτυξη, Ανθρώπινοι Πόροι, Λογιστικά & Χρηματοοικονομικά, Marketing & Πωλήσεις, Παραγωγή, Αποθήκη & Logistics και Εξυπηρέτηση Πελατών. Προκειμένου να κατανοηθούν καλύτερα τα αποτελέσματα των απαντήσεων ομαδοποιήθηκαν οι κατηγορίες «πολύ» και «πάρα πολύ».

2.4 Σε τι βαθμό εφαρμόζεται η Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking) στους παρακάτω τομείς της εταιρείας σε περιόδους κρίσεων;



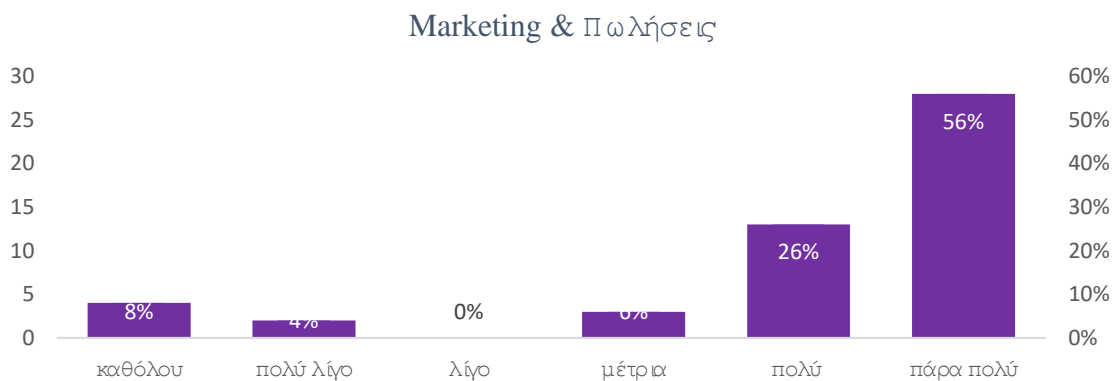
Διάγραμμα 2_4: Βαθμός εφαρμογής Συγκριτικής Αξιολόγησης σε τομείς της εταιρείας σε περιόδους κρίσεων

Όπως φαίνεται και από τον πίνακα οι τομείς στους οποίους εφαρμόζεται περισσότερο είναι το Marketing & Πωλήσεις (82%), η Εξυπηρέτηση Πελατών (78%), η Έρευνα &

Ανάπτυξη (70%) και με μικρή διαφορά ακολουθεί η Διοίκηση & Λειτουργίες (68%). Οι υπόλοιποι τομείς των επιχειρήσεων φαίνεται να επιλέγονται σε μικρότερο βαθμό.

Πιο συγκεκριμένα:

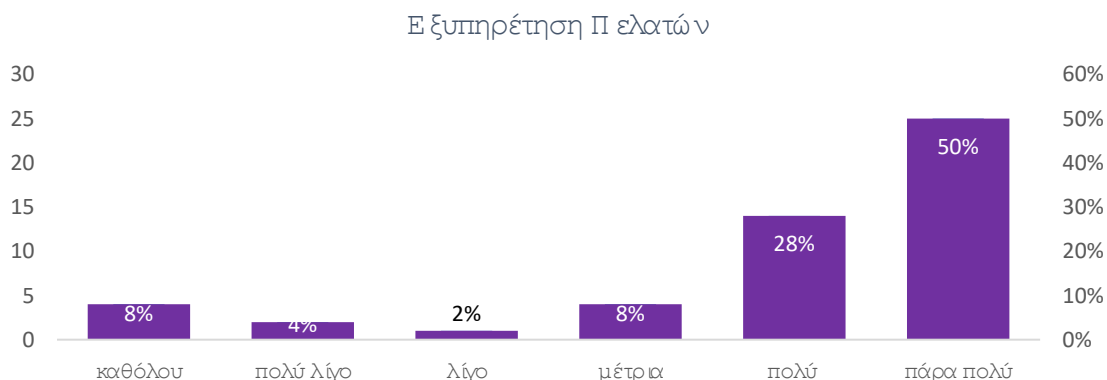
- **Marketing & Πωλήσεις**



Διάγραμμα 2_4.1: Βαθμός εφαρμογής Συγκριτικής Αξιολόγησης σε τομείς της εταιρείας σε περιόδους κρίσεων: Marketing & Πωλήσεις

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα, το 56% των συμμετεχόντων σημειώνουν πως εφαρμόζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό το Benchmarking στον τομέα του Marketing και των Πωλήσεων. Το 26% δηλώνει πως το χρησιμοποιεί σε μεγάλο βαθμό ενώ ένα ποσοστό 6% το χρησιμοποιεί σε μέτριο βαθμό. Μόνο το 12% φαίνεται να μην το χρησιμοποιεί καθόλου ή να το εφαρμόζει σε πολύ μικρό βαθμό.

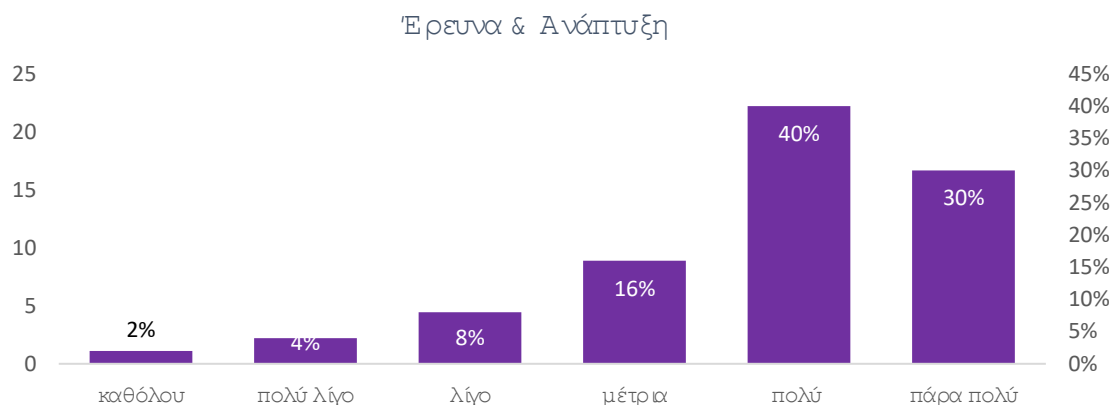
- **Εξυπηρέτηση Πελατών**



Διάγραμμα 2_4.2: Βαθμός εφαρμογής Συγκριτικής Αξιολόγησης σε τομείς της εταιρείας σε περιόδους κρίσεων: Εξυπηρέτηση Πελατών

Ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτώμενων, 78% (50% πάρα πολύ & 28% πολύ) χρησιμοποιεί την Συγκριτική Αξιολόγηση εφαρμόζοντας την στον τομέα της Εξυπηρέτησης πελατών. Επιπλέον, το 8% δηλώνουν μέτρια εφαρμογή στον συγκεκριμένο τομέα ενώ ένα ποσοστό 8% καμία εφαρμογή. Μόνο το 4% την εφαρμόζουν πολύ λίγο και 2% λίγο.

- **Έρευνα & Ανάπτυξη**



Διάγραμμα 2_4.3: Βαθμός εφαρμογής Συγκριτικής Αξιολόγησης σε τομείς της εταιρείας σε περιόδους κρίσεων: Έρευνα & Ανάπτυξη

Σε ποσοστό 70% (30% πάρα πολύ & 40% πολύ) οι συμμετέχοντες εφαρμόζουν σε σημαντικό βαθμό την μέθοδο στο τμήμα της Έρευνας και Ανάπτυξης ενώ το ποσοστό που την δεν την εφαρμόζει καθόλου ανέρχεται στο 2%. Μετρίως χρησιμοποιείται από ένα ποσοστό 16%. Το 8% και το 4% των συμμετεχόντων την εφαρμόζουν πολύ λίγο και λίγο αντίστοιχα.

- **Διοίκηση & Λειτουργίες**

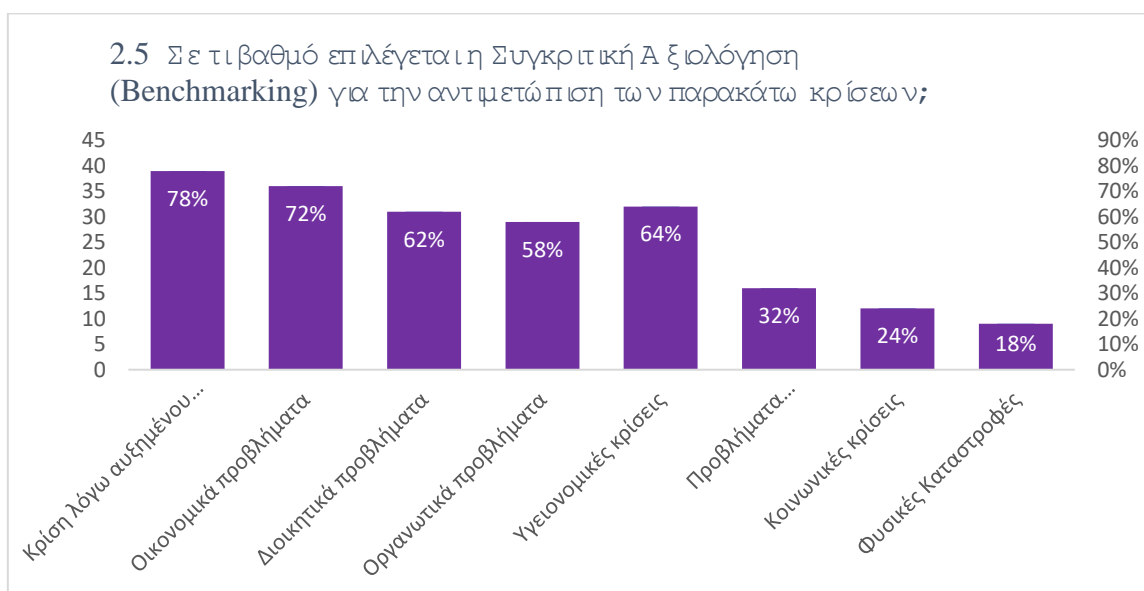


Διάγραμμα 2_4.4: Βαθμός εφαρμογής Συγκριτικής Αξιολόγησης σε τομείς της εταιρείας σε περιόδους κρίσεων: Διοίκηση & Λειτουργίες

Ένα τμήμα στο οποίο εφαρμόζεται από αρκετούς συμμετέχοντες με ποσοστό 68% είναι το τμήμα της Διοίκησης και των Λειτουργιών. Μόλις το 16% δηλώνει μέτρια χρήση στον τομέα ενώ 12% πολύ μικρή χρήση και το 4% καμία.

2.5 Σε τι βαθμό επιλέγεται η Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking) για την αντιμετώπιση των παρακάτω κρίσεων;

Η παρούσα ερώτηση θέλει να εντοπίσει τα είδη των κρίσεων τα οποία οδηγούν στην εφαρμογή του Benchmarking. Επομένως, αναφέρονται διάφορα είδη κρίσεων τα οποία κατά καιρούς έχουν προκαλέσει σημαντικές συνέπειες στις εταιρείες. Έτσι λοιπόν, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να σημειώσουν τα είδη των κρίσεων που επέλεξαν να αντιμετωπίσουν: Κρίση λόγω αυξημένου Ανταγωνισμού, Οικονομικά προβλήματα, Διοικητικά προβλήματα, Οργανωτικά προβλήματα, Υγειονομικές κρίσεις, Προβλήματα συνεργασίας με τρίτους, Κοινωνικές κρίσεις, Φυσικές Καταστροφές.



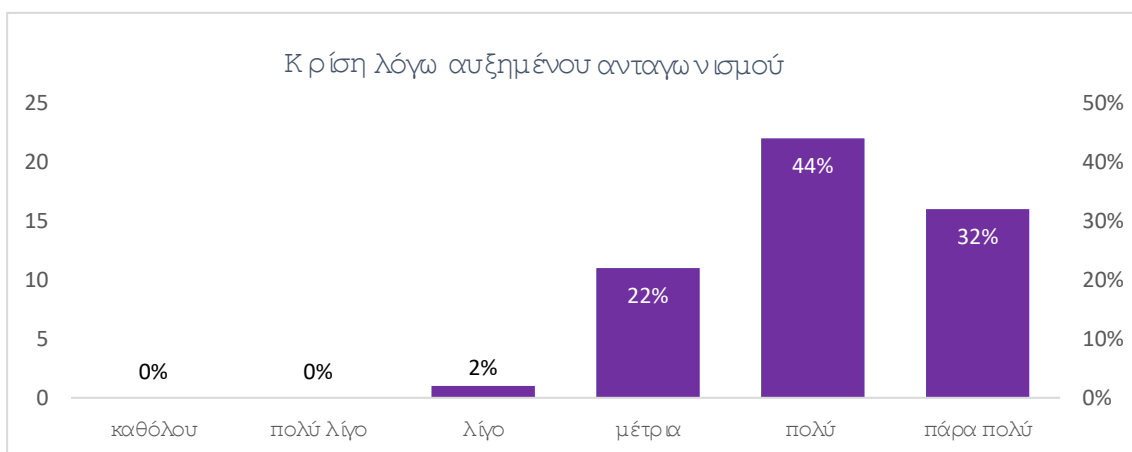
Διάγραμμα 2_5.: Βαθμός χρήσης Συγκριτικής Αξιολόγησης για αντιμετώπιση διάφορων ειδών κρίσεων

Σύμφωνα με τις απαντήσεις, οι εταιρείες φαίνεται να επιλέγουν την μέθοδο σε μεγάλο και πολύ μεγάλο βαθμό κυρίως για την αντιμετώπιση κρίσεων λόγω αυξημένου ανταγωνισμού (78%), οικονομικών προβλημάτων (72%) καθώς και σε περιόδους υγειονομικών κρίσεων (64%). Ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτώμενων επιλέγει ωστόσο την μέθοδο του Benchmarking και για την αντιμετώπιση διοικητικών (62%) αλλά και

οργανωτικών προβλημάτων (58%). Για την αντιμετώπιση των υπόλοιπων ειδών κρίσεων φαίνεται να είναι λιγότερο δημοφιλής.

Πιο συγκεκριμένα:

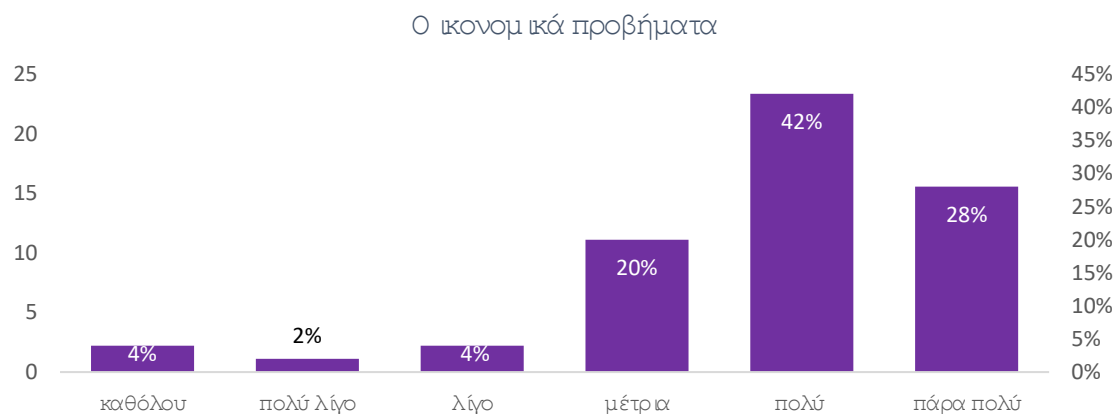
- **Κρίση λόγω αυξημένου ανταγωνισμού**



Διάγραμμα 2_5.1.: Βαθμός χρήσης Συγκριτικής Αξιολόγησης για αντιμετώπιση κρίσης λόγω αυξημένου ανταγωνισμού

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων φαίνεται να επιλέγουν την συγκεκριμένη μέθοδο για αντιμετωπίσουν τις έντονες επιπτώσεις του αυξημένου ανταγωνισμού. Σε ποσοστό 32% επιλέγεται σε πολύ μεγάλο βαθμό και σε ποσοστό 44% σε μεγάλο βαθμό. Μετρίως χρησιμοποιείται από το 22% και μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό 2% λίγο.

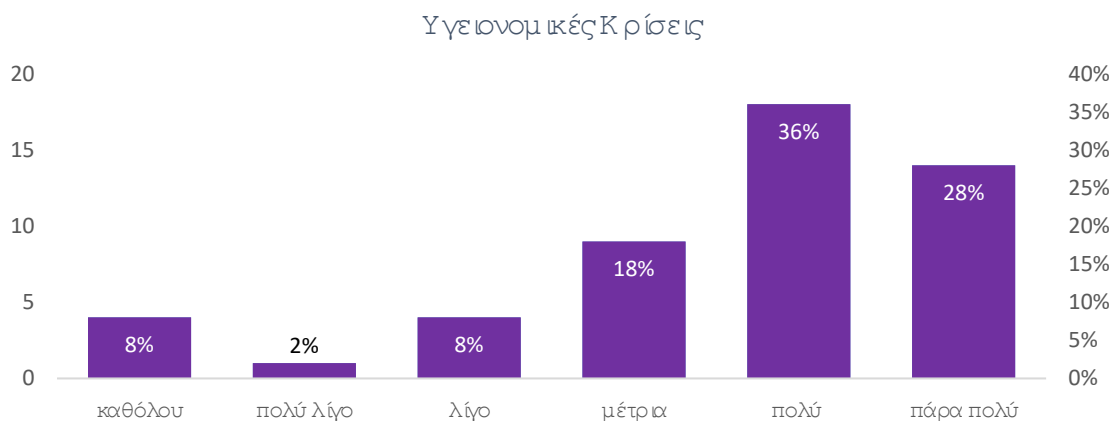
- **Οικονομικά προβλήματα**



Διάγραμμα 2_5.2.: Βαθμός χρήσης Συγκριτικής Αξιολόγησης για αντιμετώπιση κρίσης λόγω οικονομικών προβλημάτων

Σε περιόδους οικονομικών προβλημάτων το Benchmarking επιλέγεται σημαντικά από το 70% και μέτρια από το 20% των συμμετεχόντων. Το 4% φαίνεται να μην επιλέγει την μέθοδο καθόλου για την αντιμετώπιση οικονομικών προβλημάτων ενώ το 6% πολύ λίγο και λίγο.

- **Υγειονομικές κρίσεις**



Διάγραμμα 2_5.3.: Βαθμός χρήσης Συγκριτικής Αξιολόγησης για αντιμετώπιση υγειονομικής κρίσης

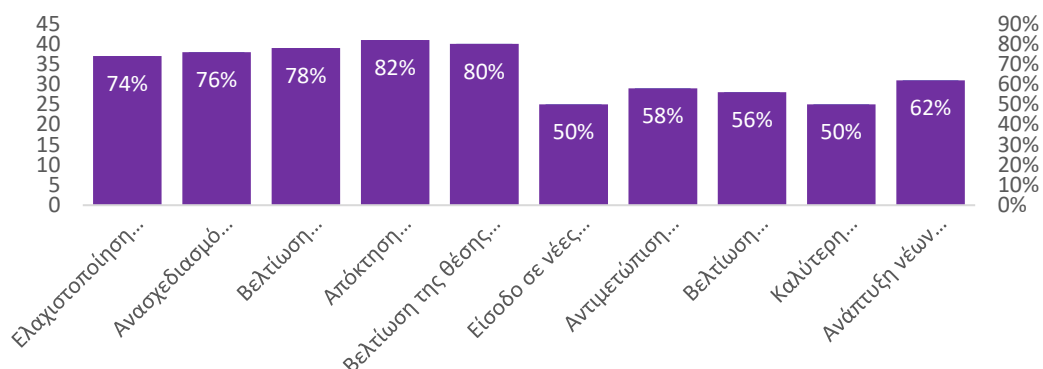
Φαίνεται πως σε περιόδους Υγειονομικών κρίσεων το Benchmarking αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο με το 64% να το εφαρμόζει. Το 18% φαίνεται να το χρησιμοποιεί σε μέτριο βαθμό ενώ το 10% σε μικρό βαθμό. Ένα ποσοστό 8% δεν τον χρησιμοποιεί σε περιόδους υγειονομικών κρίσεων.

2.6 Πιο συγκεκριμένα, η εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking) κατά την περίοδο κρίσεων σε τι βαθμό στοχεύει στην:

Σκοπός της ερώτησης είναι να εξεταστούν οι στόχοι των εταιρειών, δηλαδή οι λόγοι που επιλέγουν να εφαρμόσουν την Συγκριτική Αξιολόγηση. Έτσι λοιπόν, παρουσιάζονται δέκα (10) επιλογές προκειμένου να εντοπιστεί τι επιθυμούν να βελτιώσουν και να επιτύχουν μέσω της εφαρμογής: Ελαχιστοποίηση κινδύνου, Ανασχεδιασμό Διαδικασιών (reengineering), Βελτίωση αποδόσεων (π.χ. οικονομικών, διαδικασιών), Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, Βελτίωση της θέσης της στην αγορά., Είσοδο σε νέες

αγορές, Αντιμετώπιση στρατηγικών προβλημάτων, Βελτίωση παραγωγικότητας, Καλύτερη αξιοποίηση πόρων, Ανάπτυξη νέων καινοτόμων ιδεών.

2.6 Πιο συγκεκριμένα, η εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking) κατά την περίοδο κρίσεων σε τι βαθμό στοχεύει στην:



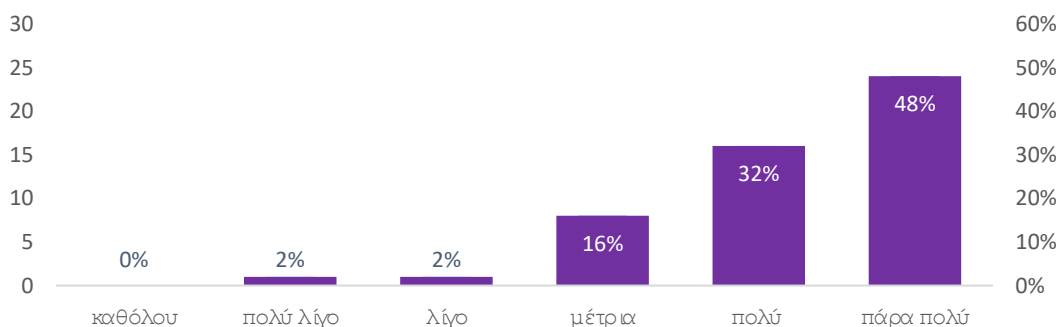
Διάγραμμα 2_6: Βαθμός εφαρμογής Συγκριτικής Αξιολόγησης σε περιόδους κρίσεων για επίτευξη διάφορων στόχων

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων οι περισσότερες επιχειρήσεις φαίνεται να εστιάζουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (82%), στη βελτίωση της θέσης τους στην αγορά (80%), στη βελτίωση των αποδόσεων (π.χ. οικονομικών, διαδικασιών) (78%), στον ανασχεδιασμό διαδικασιών (reengineering) (76%) καθώς και στην ελαχιστοποίηση κινδύνου (74%). Οι εναπομείναντες κατηγορίες απαντήθηκαν λιγότερο με την «ανάπτυξη νέων καινοτόμων ιδεών» να βρίσκεται πιο πάνω στις επιλογές των συμμετεχόντων με ποσοστό 62%.

Πιο συγκεκριμένα:

- **Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

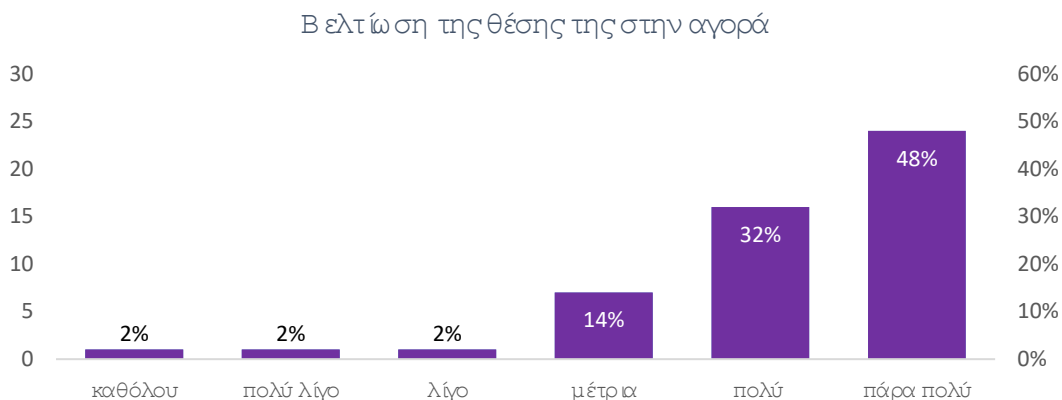
Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος



Διάγραμμα 2_6.1.: Βαθμός εφαρμογής Συγκριτικής Αξιολόγησης σε περιόδους κρίσεων για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Παρατηρείται πως το 48% των συμμετεχόντων επιλέγει σε πολύ μεγάλο βαθμό την μέθοδο του Benchmarking για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και το 32% σε μεγάλο βαθμό. Ένα ποσοστό 16% δηλώνει πως την επιλέγει σε μέτριο βαθμό ενώ ένα ποσοστό 4% το επιλέγει λίγο και πολύ λίγο.

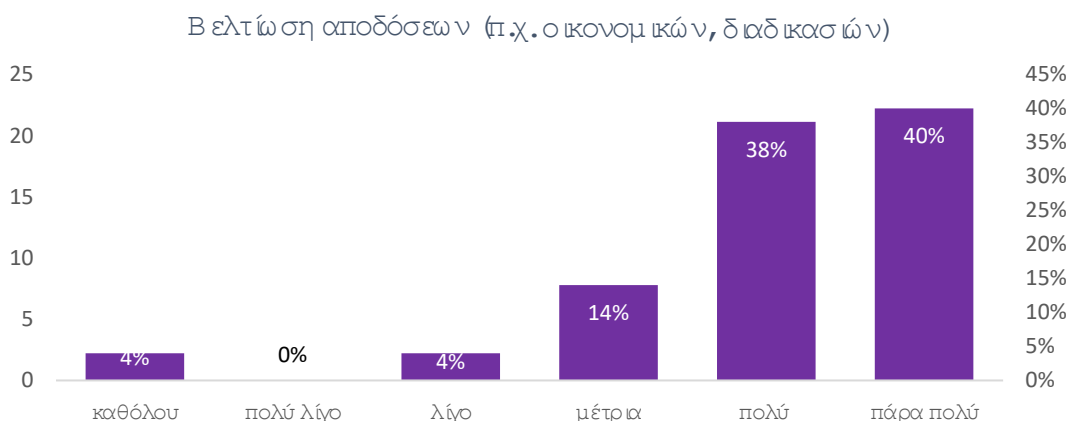
- **Βελτίωση της θέσης της στην αγορά**



Διάγραμμα 2_6.2.: Βαθμός εφαρμογής Συγκριτικής Αξιολόγησης σε περιόδους κρίσεων για βελτίωση της θέσης στην αγορά.

Επιπλέον, επιλέγεται προκειμένου να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την θέση τους στην αγορά. Το 80% φαίνεται να στοχεύει σε πολύ μεγάλο βαθμό στη βελτίωση της θέσης τους ενώ το 14% δηλώνει πως μετρίως στοχεύει σε αυτό. Στο 2% των συμμετεχόντων δεν αποτελεί στόχο ενώ σε ποσοστό 2% και 2% επιλέγεται λίγο και πολύ λίγο για αυτό τον σκοπό.

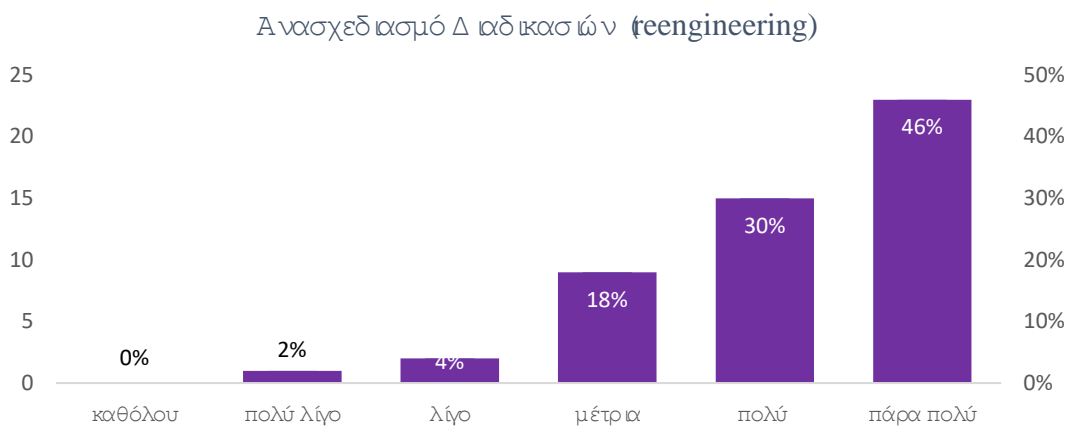
- **Βελτίωση αποδόσεων (π.χ. οικονομικών, διαδικασιών)**



Διάγραμμα 2_6.3.: Βαθμός εφαρμογής Συγκριτικής Αξιολόγησης σε περιόδους κρίσεων για βελτίωση αποδόσεων (π.χ. οικονομικών, διαδικασιών)

Ένα σημαντικό ποσοστό 78% φαίνεται να επιλέγει την εφαρμογή της μεθόδου στοχεύοντας στην βελτίωση των οικονομικών αποδόσεων είτε των διαδικασιών. Σε ποσοστό 14% επιλέγεται μέτρια ενώ το 4% στοχεύει σε μικρό βαθμό στις βελτιώσεις. Το 4% δηλώνει πως η χρήση της μεθόδου δεν σχετίζεται καθόλου με την βελτίωση των αποδόσεων.

- **Ανασχεδιασμό Διαδικασιών (reengineering)**



Διάγραμμα 2_6.4.: Βαθμός εφαρμογής Συγκριτικής Αξιολόγησης σε περιόδους κρίσεων για ανασχεδιασμό Διαδικασιών (reengineering)

Τέλος, σύμφωνα με την ανάλυση, η Συγκριτική Αξιολόγηση επιλέγεται από το 46% των συμμετεχόντων σε εξαιρετικά μεγάλο βαθμό για τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών. Το 30% σημειώνει πως στοχεύει πολύ στον ανασχεδιασμό ενώ το 18% μέτρια. Σε μικρό ποσοστό 4% οι ερωτώμενοι δηλώνουν πως ενδιαφέρονται λίγο και σε ποσοστό 2% πολύ λίγο.

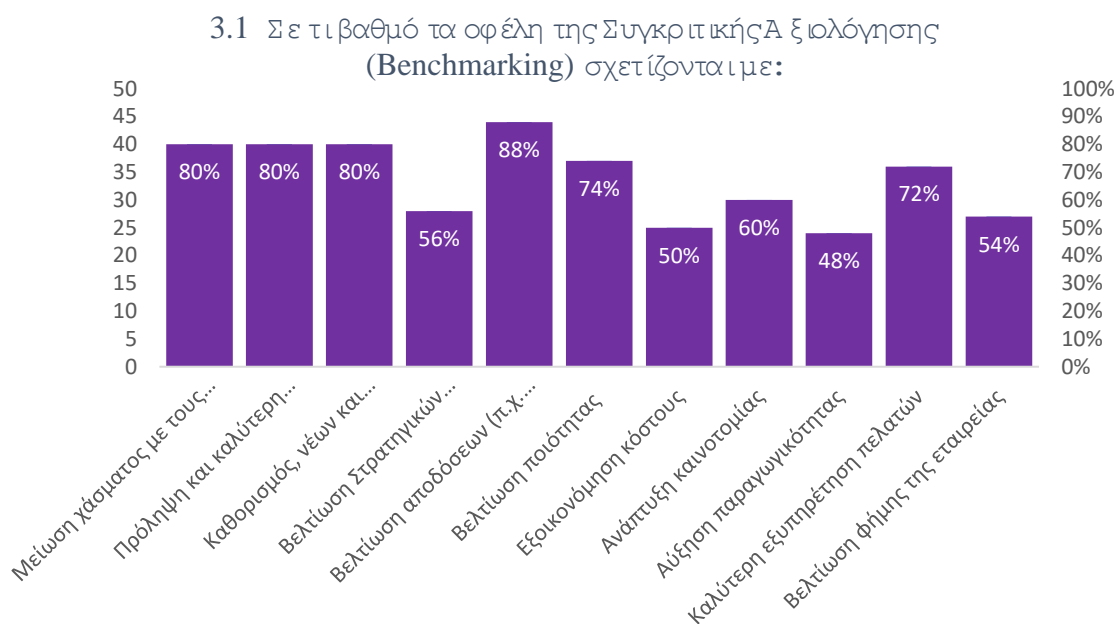
5.3 Τμήμα 3: Αποτελέσματα Εφαρμογής της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking)

Το τρίτο τμήμα του ερωτηματολογίου όπου είναι και το τελευταίο, στοχεύει στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων που εμφάνισαν οι εταιρείες με την εφαρμογή του Benchmarking. Παρέχει πληροφορίες που σχετίζονται με τα οφέλη που αποκόμισαν οι εταιρείες, τις ενέργειες που βοήθησαν στην αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων

καθώς και τους παράγοντες που επηρέασαν την διαδικασία. Τέλος, στοχεύει στην εξέταση της αποτελεσματικότητας της μεθόδου στο σύνολο της.

3.1 Σε τι βαθμό τα οφέλη της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking) σχετίζονται με:

Σε αυτή την ερώτηση οι συμμετέχοντες σημείωσαν τα οφέλη που κατάφεραν να αποκομίσουν με την βοήθεια της μεθόδου. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρονται τα σημεία τα οποία κατάφεραν να βελτιώσουν οι επιχειρήσεις με αποτέλεσμα να αντιμετωπίσουν τις δυσμενείς καταστάσεις που επηρέαζαν την ομαλή λειτουργία τους. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να βαθμολογήσουν έντεκα (11) οφέλη σημειώνοντας αυτά τα οποία κατάφεραν τελικώς να αποκομίσουν. Τα οφέλη τα οποία παρουσιάστηκαν είναι: η μείωση χάσματος με τους ανταγωνιστές, η πρόληψη και η καλύτερη προετοιμασία, ο καθορισμός, νέων και προσαρμοσμένων στις ανάγκες του οργανισμού, στόχων, η βελτίωση στρατηγικών αποφάσεων, η βελτίωση των αποδόσεων, η βελτίωση ποιότητας, η εξοικονόμηση κόστους, η ανάπτυξη καινοτομίας, η αύξηση παραγωγικότητας, η καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών και η βελτίωση φήμης της εταιρείας.

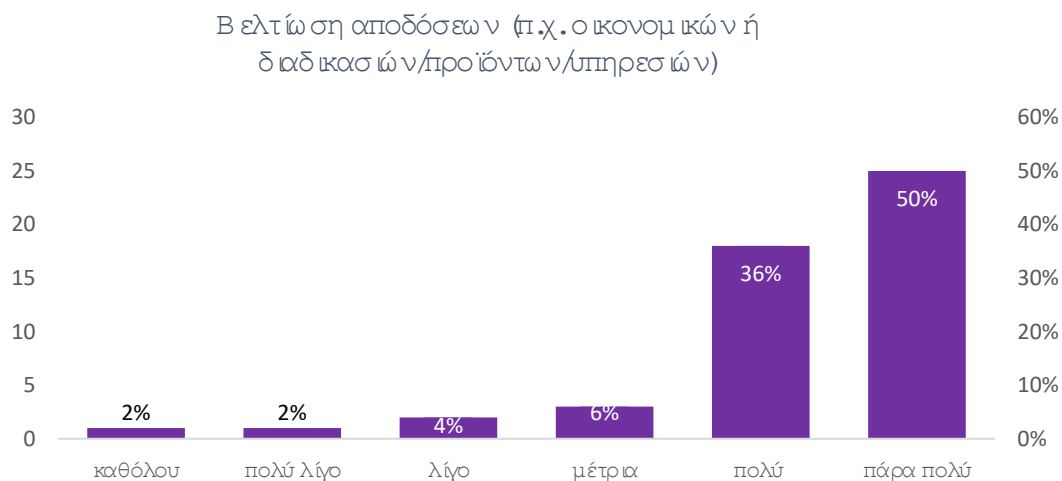


Διάγραμμα 3_1: Βαθμός οφελών της Συγκριτικής Αξιολόγησης

Το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων με ποσοστό 88% κατέληξε πως μέσω της Συγκριτικής Αξιολόγησης κατάφερε να αποκομίσει αξιοσημείωτες βελτιώσεις στις αποδόσεις του οι οποίες μπορεί να είναι οικονομικές καθώς και να σχετίζονται με τις διαδικασίες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Επιπλέον, το 80% σημείωσε πως κατάφερε σε μεγάλο βαθμό να μειώσει το χάσμα με τους ανταγωνιστές ενώ αντίστοιχα το 80% αναφέρει πως το Benchmarking στήριξε τις επιχειρήσεις στην πρόληψή αλλά και στην καλύτερη προετοιμασία τους. Επιπλέον, το 80% υποστηρίζει πως το Benchmarking βοήθησε σημαντικά στην αντιμετώπιση καταστάσεων κρίσεων δίνοντας την δυνατότητα στις εταιρείες να καθορίσουν νέους και προσαρμοσμένους στις ανάγκες του οργανισμού, στόχων. Δύο ακόμα οφέλη τα οποία ξεχώρισαν αλλά σε μικρότερο βαθμό είναι η βελτίωση της ποιότητας με ποσοστό 74% καθώς και η καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών με ποσοστό 72%.

Πιο συγκεκριμένα:

- **Βελτίωση αποδόσεων (οικονομικών/διαδικασιών/ προϊόντων/ υπηρεσιών)**

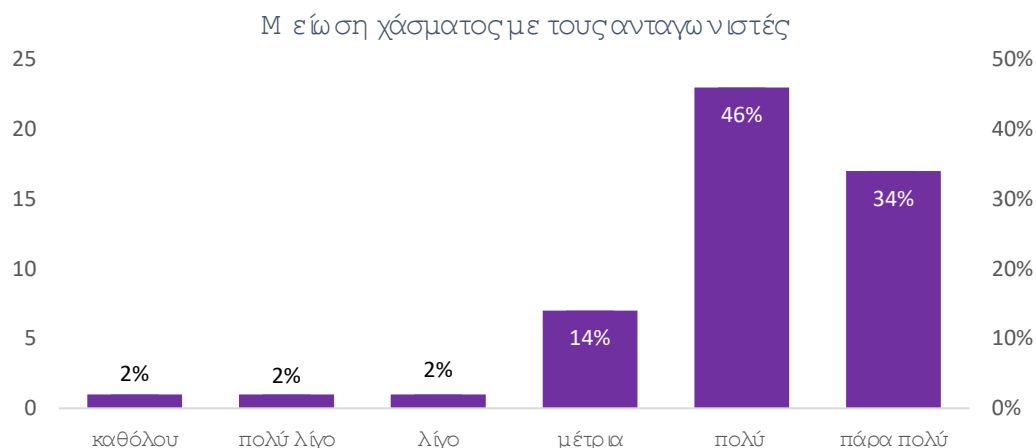


Διάγραμμα 3_1.1.: Βαθμός οφελών της Συγκριτικής Αξιολόγησης: Βελτίωση αποδόσεων (π.χ. οικονομικών ή διαδικασιών/προϊόντων/υπηρεσιών)

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι συμμετέχοντες δήλωσαν πως ένα από τα οφέλη τα οποία έλαβαν είναι η βελτίωση των αποδόσεων τους με το 86% να σημειώνει πως σε μεγάλο βαθμό κατάφερε να αποκομίσει βελτιώσεις που σχετίζονται με τα οικονομικά, τις διαδικασίες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Σε ποσοστό 6% σημειώνουν πως σε μέτριο βαθμό σημείωσαν τις παραπάνω βελτιώσεις ενώ μικρότερα είναι τα ποσοστά

εκείνων που φαίνεται να μην έλαβαν καμία ή να έλαβαν σε μικρό βαθμό κάποια βελτίωση.

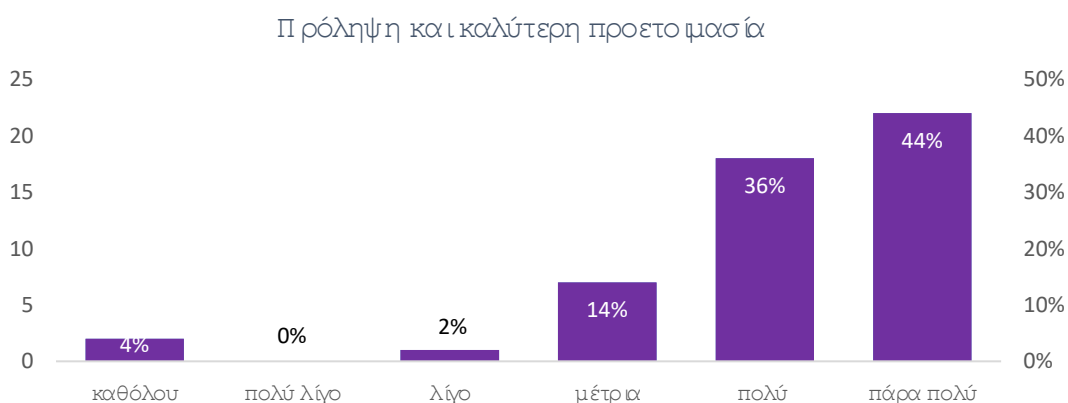
- **Μείωση χάσματος με τους ανταγωνιστές**



Διάγραμμα 3_1.2.: Βαθμός οφελών της Συγκριτικής Αξιολόγησης: Μείωση χάσματος με τους ανταγωνιστές

Επίσης το 80% των ερωτώμενων δηλώνουν πως μέσω του Benchmarking κατάφεραν να αντιμετωπίσουν και να μειώσουν το χάσμα μεταξύ των ανταγωνιστών. Το 14% δηλώνει πως σε περιόδους κρίσεων κατάφεραν σε μέτριο βαθμό να μειώσουν την απόσταση με τους ανταγωνιστές ενώ πολύ μικρά είναι τα ποσοστά που είτε δεν κατάφεραν καθόλου να το πραγματοποιήσουν είτε τα κατάφεραν σε πολύ μικρό και μικρό βαθμό.

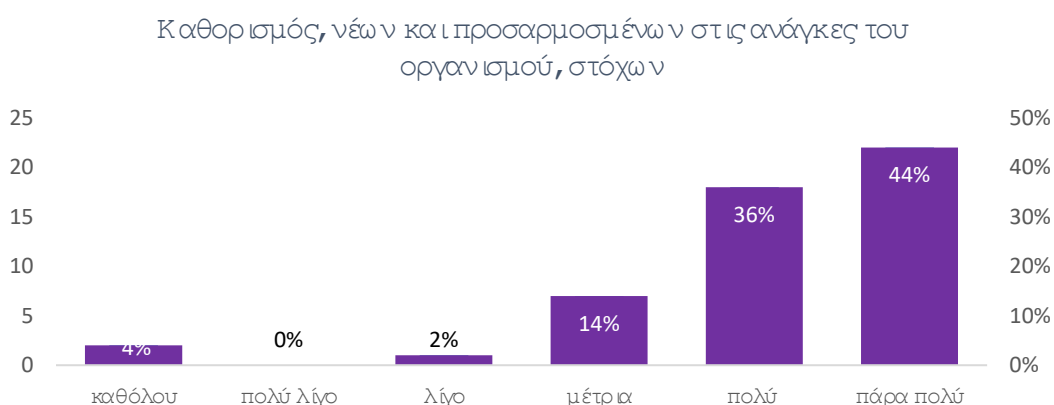
- **Πρόληψη και καλύτερη προετοιμασία**



Διάγραμμα 3_1.3.: Βαθμός οφελών της Συγκριτικής Αξιολόγησης: Πρόληψη και καλύτερη προετοιμασία

Επιπλέον, οι ερωτώμενοι με ποσοστό 80% σημειώνουν πως η συγκεκριμένη μέθοδος βοήθησε στην πρόληψη και στην καλύτερη προετοιμασία ενώ το 14% αναφέρει πως σε μέτριο βαθμό τους βοήθησε στην πρόβλεψη και την καλύτερη οργάνωση. Τέλος, το 2% αναφέρει πως τους βοήθησε λίγο ενώ το 4% σημειώνει πως δεν κατάφερε καθόλου να βοηθηθεί.

- **Καθορισμός, νέων και προσαρμοσμένων στις ανάγκες του οργανισμού, στόχων**



Διάγραμμα 3_1.4.: Βαθμός οφελών της Συγκριτικής Αξιολόγησης: Καθορισμός, νέων και προσαρμοσμένων στις ανάγκες του οργανισμού, στόχων

Ένα από τα οφέλη που έλαβαν οι ερωτώμενοι μέσω της εφαρμογής της μεθόδου είναι ο καθορισμός, νέων και προσαρμοσμένων στις ανάγκες του οργανισμού, στόχων με το 44% και 36% να δηλώνει πως τους ωφέλησε σε μεγάλο και σε πολύ μεγάλο βαθμό αντίστοιχα. Το 14% δηλώνει μέτρια ενώ το 2% λίγο και το 4% καθόλου.

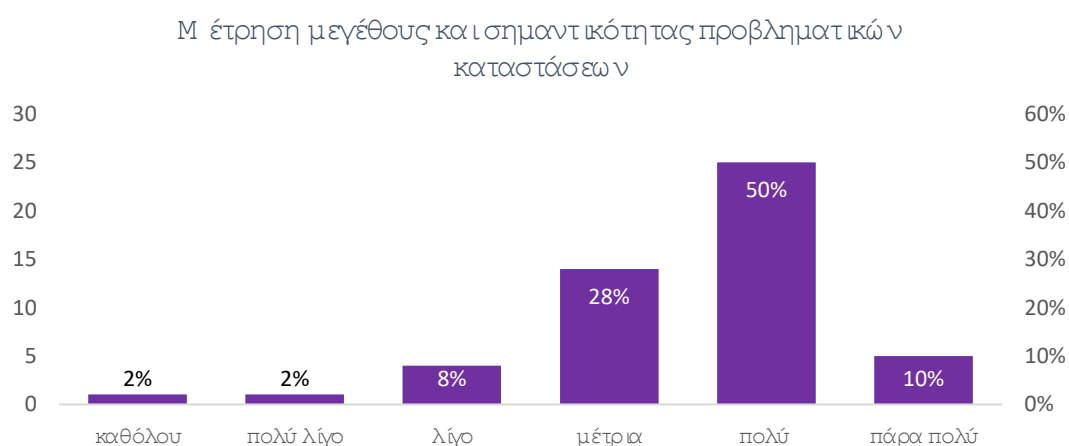
3.2 Σε τι βαθμό βοηθούν οι παρακάτω ενέργειες της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking) στην αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων;

Όπως αναλύθηκε και παραπάνω υπάρχουν ενέργειες οι οποίες στηρίζουν και ταυτόχρονα ενθαρρύνουν την διαδικασία του Benchmarking. Η συγκεκριμένη ερώτηση στοχεύει στον εντοπισμό του τρόπου με τον οποίο κατάφεραν οι εταιρείες να αντιμετωπίσουν προβληματικές και απειλητικές για την εταιρεία καταστάσεις. Στους συμμετέχοντες δόθηκαν τέσσερις (4) ενέργειες οι οποίες εξυπηρετούν στην κατανόηση αλλά και στην κατάλληλη αντιμετώπιση των κρίσεων. Συνεπώς κλήθηκαν να σημειώσουν τον βαθμό

που βοήθησε η μέτρηση μεγέθους και σημαντικότητας προβληματικών καταστάσεων, η αναγνώριση και κατανόηση δυνατών και αδύναμων σημείων της επιχείρησης, η ποσοτική μέτρηση (χρήση αριθμητικών δεδομένων για την περιγραφή απόστασης από τις βέλτιστες πρακτικές και η ποιοτική μέτρηση (περιγραφή διαφοροποιήσεων σε σχέση με τις βέλτιστες πρακτικές).

Πιο συγκεκριμένα:

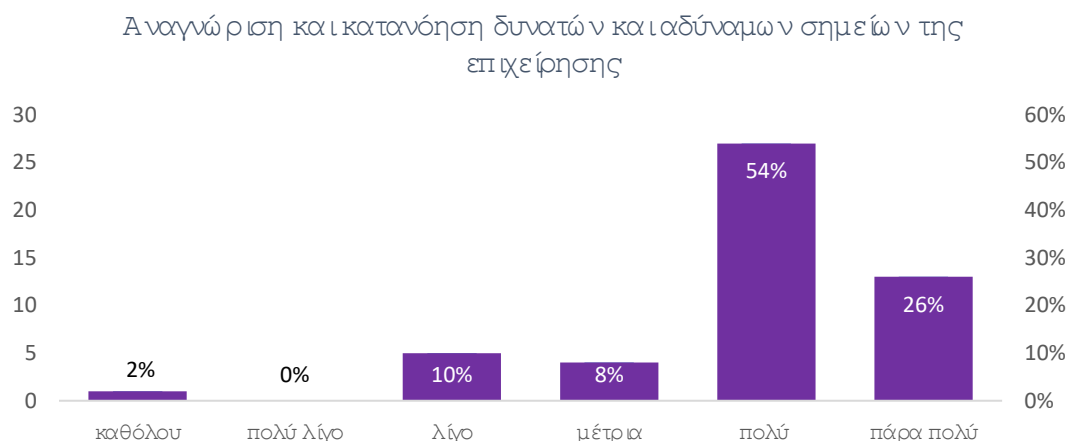
- **Μέτρηση μεγέθους και σημαντικότητας προβληματικών καταστάσεων**



Διάγραμμα 3_2.1.: Μέτρηση μεγέθους και σημαντικότητας προβληματικών καταστάσεων

Σύμφωνα με τους ερωτώμενους, η μέτρηση μεγέθους και σημαντικότητας προβληματικών καταστάσεων βοήθησε μόνο το 10% πολύ και το 50% πάρα πολύ. Σε ποσοστό 28%, οι συμμετέχοντες δηλώνουν πως τους βοήθησε μέτρια και το 8% λίγο. Το 2% σημειώνουν πως τους βοήθησε λίγο και το 2% καθόλου.

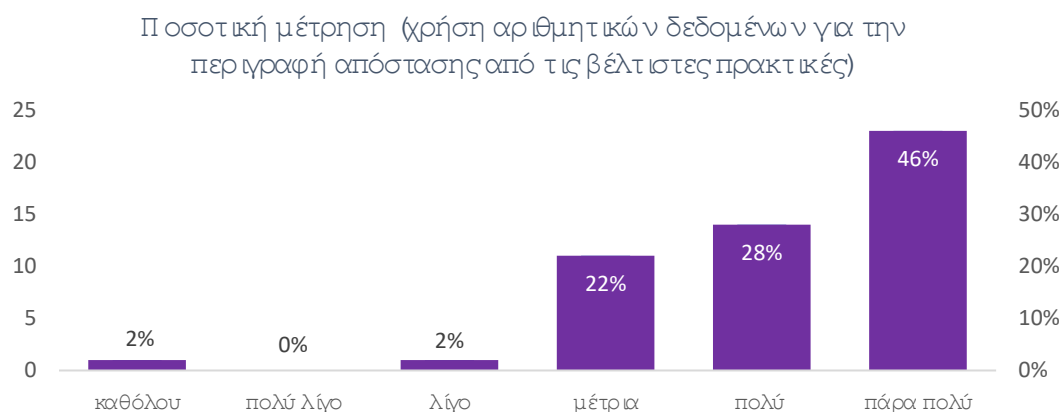
- **Αναγνώριση και κατανόηση δυνατών και αδύναμων σημείων της επιχείρησης**



Διάγραμμα 3_2.2.: Αναγνώριση και κατανόηση δυνατών και αδύναμων σημείων της επιχείρησης

Επιπλέον, η μέθοδος της Συγκριτικής Αξιολόγησης βοήθησε το 80% των ερωτώμενων να αναγνωρίσουν και να κατανοήσουν τα δυνατά και αδύναμα σημεία της επιχείρησης. Ωστόσο το 8% δηλώνουν πως τους βοήθησε σε μέτριο βαθμό, το 10% σε μικρό βαθμό και το 2% καθόλου.

- **Ποσοτική μέτρηση (χρήση αριθμητικών δεδομένων για την περιγραφή απόστασης από τις βέλτιστες πρακτικές)**

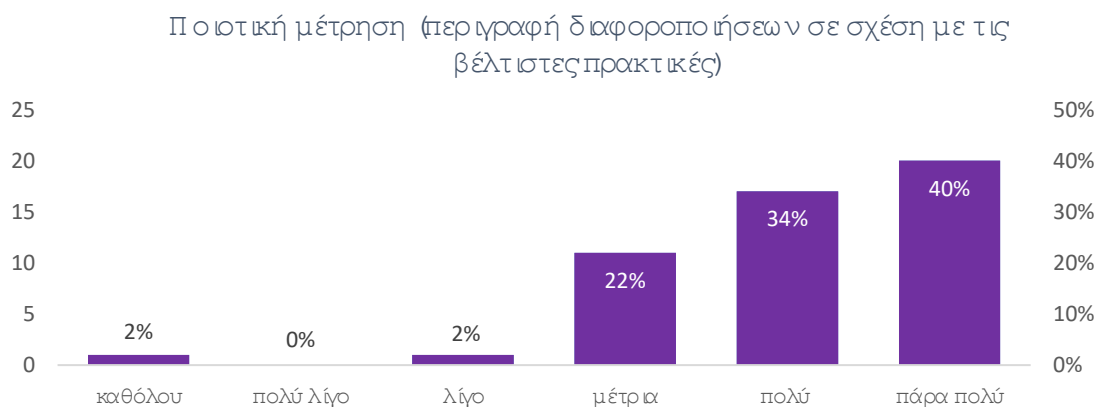


Διάγραμμα 3_2.3.: Ποσοτική μέτρηση (χρήση αριθμητικών δεδομένων για την περιγραφή απόστασης από τις βέλτιστες πρακτικές)

Επίσης το 74% των συμμετεχόντων δηλώνει πως η ποσοτική μέτρηση τους βοήθησε πάρα πολύ και πολύ στην αποτελεσματική εφαρμογή της μεθόδου. Το 22% σημειώνει

πως τους βοήθησε σε μέτριο βαθμό, το 2% σε μικρό βαθμό και το 2% σημειώνει πως δεν τους βοήθησε καθόλου.

- **Ποιοτική μέτρηση (περιγραφή διαφοροποιήσεων σε σχέση με τις βέλτιστες πρακτικές)**



Διάγραμμα 3_2.4.: Ποιοτική μέτρηση (περιγραφή διαφοροποιήσεων σε σχέση με τις βέλτιστες πρακτικές)

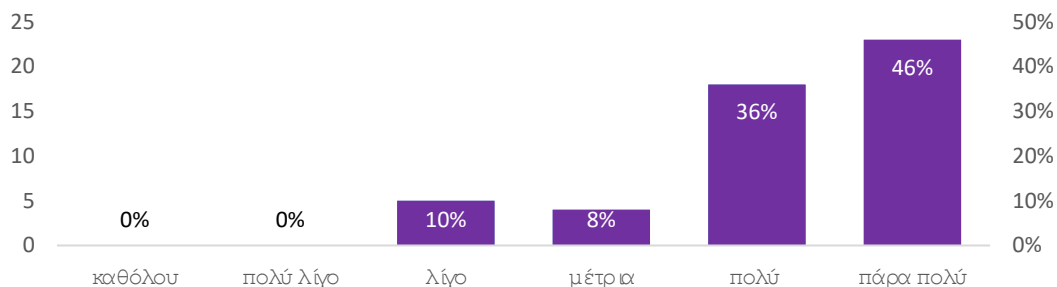
Το 74% των συμμετεχόντων δηλώνουν πως η ποιοτική μέτρηση τους βοήθησε στην αποτελεσματική αντιμετώπιση κρίσεων. Το 22% δηλώνει πως τους βοήθησε μέτρια, το 2% λίγο και το 2% καθόλου.

3.3 Σε τι βαθμό οι παρακάτω παράγοντες επηρεάζουν την αποτελεσματική εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking) στα πλαίσια διαχείρισης κρίσεων;

Για την αποτελεσματική εφαρμογή της μεθόδου υπάρχει και ανάγκη για αντίστοιχες προϋποθέσεις ώστε να υπάρξει σωστή χρήση. Δύο (2) από τις σημαντικότερες προϋποθέσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή του Benchmarking είναι η δέσμευση της διοίκησης στην εφαρμογή του προγράμματος (κατανόηση στόχων, δέσμευση χρόνου και πόρων) καθώς και η εκπαίδευση και η συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία. Όπως θα γίνει και από τα παρακάτω αποτελέσματα αντιληπτό η παρουσία της διοίκησης στην εφαρμογή του Benchmarking φαίνεται να παίζει καθοριστικό ρόλο για την αποτελεσματική εφαρμογή της μεθόδου σε σχέση με την συμμετοχή των εργαζομένων.

- **Η δέσμευση της διοίκησης για την εφαρμογή του προγράμματος (κατανόηση στόχων, δέσμευση χρόνου και πόρων)**

3.3 Η δέσμευση της διοίκησης για την εφαρμογή του προγράμματος (κατανόηση στόχων, δέσμευση χρόνου και πόρων)

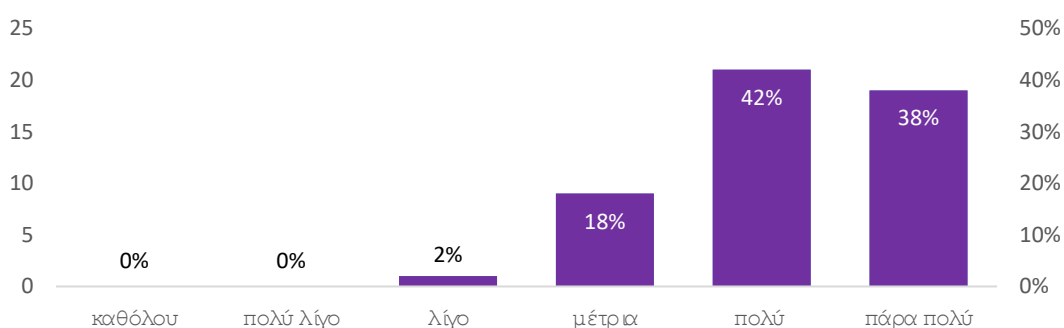


Διάγραμμα 3_3.1: Η δέσμευση της διοίκησης για την εφαρμογή του προγράμματος (κατανόηση στόχων, δέσμευση χρόνου και πόρων)

Σύμφωνα με το 82% των ερωτώμενων η δέσμευση της διοίκησης αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή της μεθόδου. Μόνο το 8% σημειώνει πως η διοίκηση επηρεάζει μέτρια την εφαρμογή της μεθόδου και το 10% σημειώνει μόνο λίγο.

- **Η εκπαίδευση και η συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία**

3.3 Η εκπαίδευση και η συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία



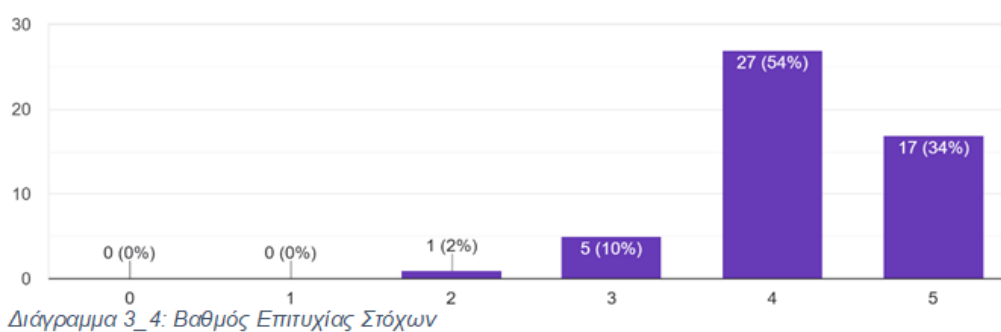
Διάγραμμα 3_3.2: Η εκπαίδευση και η συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία

Σε ποσοστό 80%, οι ερωτηθέντες συμφωνούν πως η εκπαίδευση και η συμμετοχή των εργαζομένων παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην διαδικασία του Benchmarking. Μόνο το 18% δηλώνει πως επηρεάζει σε μέτριο βαθμό την αποτελεσματική εφαρμογή του, με το 2% να δηλώνει πως οι εργαζόμενοι έχουν λίγη επιρροή στην εφαρμογή.

3.4 Σε τι βαθμό έχουν επιτευχθεί οι στόχοι της εταιρείας σας από την εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking);

Η τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου αποσκοπεί στην κατανόηση της αποτελεσματικότητας της μεθόδου στο σύνολο της. Πιο συγκεκριμένα εστιάζει στον εντοπισμό του βαθμού που κατάφεραν οι εταιρείες να πραγματοποιήσουν τους στόχους που είχαν θέσει και μετέπειτα να αποκομίσουν τα αντίστοιχα οφέλη ώστε να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις απαιτητικές καταστάσεις που τις περικλείουν.

3.4 Σε τι βαθμό έχουν επιτευχθεί οι στόχοι της εταιρείας σας από την εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking); (Σύρετε δεξιά)
50 απαντήσεις



Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες το 88% παρατηρείται πως είναι ικανοποιημένοι από τα αποτελέσματα της μεθόδου καθώς φαίνεται να έχουν επιτευχθεί οι στόχοι τους σε πολύ μεγάλο βαθμό. Πιο συγκεκριμένα, το 54% φαίνεται να έχουν επιτύχει πολύ τους στόχους που έθεσαν και το 34% πάρα πολύ. Μόνο ένα μικρό ποσοστό 10% σημειώνουν πως μπόρεσαν να επιτύχουν σε μέτριο βαθμό τους στόχους και να λάβουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τέλος, ένα πολύ μικρό ποσοστό 4% έμεινε ανικανοποίητο από την χρήση της μεθόδου με τους στόχους τους να έχουν επιτευχθεί «λίγο» και «πολύ λίγο».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Συζήτηση και Συμπεράσματα

6.1 Συμπεράσματα

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η συσχέτιση της μεθόδου του Benchmarking με την διαχείριση των κρίσεων. Πιο συγκεκριμένα, στόχο αποτελεί η εξέταση της αποτελεσματικότητας της μεθόδου σε περιόδους κρίσεων εστιάζοντας στους σκοπούς και τα οφέλη που αποκομίζουν οι εταιρείες.

Μέσω της έρευνας γίνεται αντιληπτό πως τα άτομα τα οποία συμμετέχουν στην έρευνα είναι στην πλειοψηφία άτομα τα οποία εργάζονται αρκετά χρόνια στην εκάστοτε εταιρεία ενώ κατέχουν και υψηλές θέσεις, είτε είναι Ανώτατα Στελέχη, είτε διευθυντές είτε Τμηματάρχες. Αποτελούν άτομα τα οποία γνωρίζουν πολύ καλά τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της εταιρείας ενώ ταυτόχρονα είναι αυτοί οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή της μεθόδου. Επομένως, η χρήση της μεθόδου πραγματοποιείται από άτομα τα οποία παρουσιάζουν θετική στάση απέναντι στην μέθοδο ενώ φαίνεται από την ανάλυση πως οι ερωτώμενοι σε υψηλόβαθμη θέση κατέχουν κυρίως μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο. Γίνεται αντιληπτό πως οι συμμετέχοντες με μεταπτυχιακό και διδακτορικό τίτλο φαίνεται να είναι περισσότερο εξοικειωμένοι με την μέθοδο του Benchmarking και να την εφαρμόζουν σε μεγαλύτερο βαθμό. Βέβαια αυτό δεν είναι απόλυτο καθώς στην έρευνα υπάρχουν απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ οι οποίοι γνωρίζουν και χρησιμοποιούν σε σημαντικό βαθμό το Benchmarking.

Επίσης σε περιόδους κρίσεων η μέθοδος της Συγκριτικής Αξιολόγησης χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό από εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της Τεχνολογίας-Πληροφορικής-Επικοινωνίας, της Υγείας καθώς και από εταιρείες που παρέχουν Συμβουλευτικές Υπηρεσίες. Στο σύνολο τους, εταιρείες στις οποίες φαίνεται να είναι πιο γνώριμη η συγκεκριμένη μέθοδος είναι επιχειρήσεις οι οποίες βρίσκονται στον χώρο εργασίας αρκετά χρόνια (πάνω από δεκαέξι χρόνια) ενώ φαίνεται να είναι ως επί το πλείστον μεγάλες ή/και μεσαίες σε μέγεθος. Οι μικρές επιχειρήσεις καθώς και οι εταιρείες με λιγότερα χρόνια λειτουργίας πιθανότατα να μην είναι σε τόσο μεγάλο βαθμό εξοικειωμένες με την παρούσα μέθοδο χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει πως αυτό ισχύει για όλες τις περιπτώσεις. Πιο συγκεκριμένα, μόνο μία μικρομεσαία εταιρεία με λιγότερα

από 5 χρόνια λειτουργίας εφαρμόζει την παρούσα μέθοδο σε μεγάλο βαθμό και μία μικρή εταιρεία με 5 έως 10 χρόνια λειτουργίας την εφαρμόζει πολύ. Επίσης εταιρείες οι οποίες φαίνεται να επιλέγουν σε μέτριο βαθμό την μέθοδο του Benchmarking στα πλαίσια διαχείρισής κρίσεων είναι κυρίως μικρές και μικρομεσαίες σε μέγεθος εταιρείες ενώ μάλιστα δεν έχουν και πολλά χρόνια λειτουργίας. Επομένως, γίνεται αντιληπτό πως σε περιόδους κρίσεων το Benchmarking αποτελεί δημοφιλές εργαλείο σε μεγάλες εταιρείες που λειτουργούν αρκετά χρόνια. Σε αυτό το σημείο ο Gunasekaran (2003) αναφέρει πως η Συγκριτική Αξιολόγηση στις μικρές επιχειρήσεις δεν έχει λάβει την απαραίτητη προσοχή. Αναφέρει πως έχει μεγάλη σημασία καθώς επιτρέπει να εντοπιστούν τα κενά που ενδεχομένως να υφίστανται στην απόδοση τους στην περίοδο της παγκόσμιας οικονομίας που προκαλεί έντονη πίεση.

Όσον αφορά την εφαρμογή της μεθόδου, επιλέγεται από πολλές επιχειρήσεις θέλοντας να συγκρίνουν την εταιρεία τους με τους ηγέτες ανταγωνιστικών εταιρειών του ίδιου κλάδου ενώ πολλές είναι και οι εταιρείες οι οποίες επιλέγουν την σύγκριση μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησής τους. Οι μεγάλες εταιρείες φαίνεται να είναι αυτές οι οποίες πραγματοποιούν σύγκριση μεταξύ ηγετών του ίδιου κλάδου, μεταξύ των εταιρειών άλλων κλάδων με τις βέλτιστες αποδόσεις καθώς και εντός των τμημάτων της επιχείρησής δίνοντας έμφαση στις δύο πρώτες επιλογές. Οι μικρότερες σε μέγεθος εταιρείες φαίνεται να επιλέγουν κυρίως την σύγκριση μεταξύ των εταιρειών του ίδιου κλάδου και σε μικρότερο βαθμό την σύγκριση εντός των τμημάτων ενώ η σύγκριση με εταιρείες διαφορετικού κλάδου φαίνεται να μην επιλέγεται.

Οι εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα δηλώνουν πως σε περιόδους κρίσεων επιλέγουν τον τομέα του Marketing και των Πωλήσεων, της Εξυπηρέτησης Πελατών, της Έρευνας και Ανάπτυξης καθώς και της Διοίκησης και Λειτουργιών. Εφαρμόζοντας την μέθοδο στους παραπάνω τομείς, οι επιχειρήσεις στοχεύουν κυρίως σε κρίσεις που σχετίζονται με τον αυξημένο ανταγωνισμό συγκλίνοντας με τα αποτελέσματα της έρευνας του Haievskyi, (2019) ο οποίος συμπεραίνει πως σε κάθε περίπτωση μέσω της μεθόδου μπορεί να περιοριστούν τέτοιου είδους κρίσεις αφού παρέχει τεχνικές λεπτομερούς ανάλυσης και τεχνικές παρακολούθησης ευκαιριών των ανταγωνιστών ενώ παράλληλα αποτελεί και χρήσιμο εργαλείο για την έρευνα αγοράς. Επιπλέον, οι κρίσεις και τα προβλήματα που οφείλονται σε οικονομικά ζητήματα αποτελούν έναν ακόμα λόγο εφαρμογής της μεθόδου όπου ο Doyle (1996) φαίνεται να συμφωνεί για την αποτελεσματικότητα της μεθόδου αναφέροντας πως το Benchmarking στηρίζει τις

εταιρείες σε δύσκολες οικονομικές καταστάσεις προσφέροντας τες σημαντικές βελτιώσεις που σχετίζονται με το κόστος. Ακόμη από την έρευνα παρατηρείται πως αποτελεί δημοφιλές εργαλείο και σε κρίσεις στον τομέα της υγείας όπως άλλωστε επικρατεί τα τελευταία χρόνια λόγω του Covid-19. Η χρησιμότητα της μεθόδου σε περιόδους υγειονομικών κρίσεων φαίνεται και από την έρευνα της Vasilić (2014) η οποία αναφέρει πως η Συγκριτική Αξιολόγηση στην περίοδο του Covid βοήθησε τους οργανισμούς και τους φορείς να αξιολογήσουν τις επιδόσεις τους σε σχέση με αυτή των άλλων χωρών. Επίσης πολλές είναι οι επιχειρήσεις που με την μέθοδο του Benchmarking επιθυμούν να λύσουν διοικητικά και οργανωτικά προβλήματα με τους Jarrar και Zairi (2001) να επιβεβαιώνουν τα οφέλη που προσφέρει σε τέτοιου είδους ζητήματα μέσω της έρευνας τους. Μέσω της ανάλυσης παρατηρείται πως οι μεγάλες εταιρείες επιλέγουν την παρούσα μέθοδο για την επίλυση όλων των παραπάνω προβλημάτων εστιάζοντας περισσότερο στην αντιμετώπιση προβλημάτων λόγω του ανταγωνισμού καθώς και στην επίλυση οικονομικών προβλημάτων. Ωστόσο, όμως οι μικρότερες επιχειρήσεις φαίνεται να επιλέγουν το Benchmarking κυρίως για την αντιμετώπιση κρίσεων που σχετίζονται με τον ανταγωνισμό αλλά και για κρίσεις που σχετίζονται με την υγεία.

Προκειμένου οι εταιρείες να καταφέρουν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά δύσκολες καταστάσεις και όπως άλλωστε είναι και προϋπόθεση της Συγκριτικής Αξιολόγησης, πρέπει να γνωρίζουν τι θέλουν να επιτύχουν και που στοχεύουν με την χρήση της μεθόδου. Οι κύριοι στόχοι από την οπτική των συμμετεχόντων για την επιλογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις με τους Brah, Lin Ong και Madhu Rao (2000) να αναφέρουν πως η έμφαση στον ανταγωνισμό είναι η μόνη ευκαιρία των εταιρειών να επιβιώσουν σε μια οικονομία παγκόσμιου επιπέδου. Η βελτίωση της θέσης τους στην αγορά αποτελεί ένα επιπλέον στόχο των εταιρειών με τις εταιρείες να θέλουν ξεχωρίσουν σε ένα απαιτητικό ανταγωνιστικό, γεμάτο πιέσεις, περιβάλλον. Η σημαντικότητα του παραπάνω στόχου επισημαίνεται και στην έρευνα των Guimaraes και Langley (1994) και του Haievskyi (2019). Αποτελεί ένα δημοφιλές εργαλείο καθώς ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις στην βελτίωση των αποδόσεων που μπορεί να σχετίζονται με βελτιώσεις τόσο των οικονομικών όσο και των διαδικασιών, κάτι το οποίο αναγνωρίζεται και από την έρευνα των Jarrar και Zairi (2001). Οι οργανισμοί που συμμετείχαν στην έρευνα προσθέτουν πως δεν περιορίζονται στους παραπάνω στόχους αλλά στοχεύουν και στον ανασχεδιασμό διαδικασιών (reengineering) όπως αναφέρεται και από τον Τσιότρα (2016) καθώς και από την έρευνα της Manning (2004) η οποία μάλιστα σημειώνει ότι το Benchmarking

είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για μια επιχείρηση ώστε να σχεδιάσει πιο σωστά την ανάκαμψη της. Επομένως, με την επίλυση των ζητημάτων που απασχολούν την εκάστοτε εταιρεία σε συνδυασμό με τους κατάλληλους στόχους που θέτουν, εστιάζοντας στις ανάγκες τους, δύνανται να αντιμετωπίσουν δύσκολες καταστάσεις.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφική έρευνα, το Benchmarking είναι ένα εργαλείο το οποίο επιφέρει θετικά αποτελέσματα και προσφέρει μια ευρεία γκάμα οφελών στις επιχειρήσεις σε περιόδους κρίσεων. Πιο συγκεκριμένα, από τις αντιλήψεις των ερωτώμενων φαίνεται να αποτιμάται θετικά καθώς τους βοήθησε να βελτιώσουν σε μεγάλο βαθμό τις αποδόσεις που σχετίζονται είτε με διαδικασίες/προϊόντα/ υπηρεσίες είτε με τα οικονομικά όπου οι Horváthová, Mokrišová και Vrábliková (2021) βασισμένοι στην έρευνα τους συμπεραίνουν πως η Συγκριτική Αξιολόγηση βοηθάει την επιχείρηση να παραμείνει σταθερή η οικονομική της κατάσταση. Επιπλέον, αποτέλεσε σημαντική μέθοδο καθώς βοήθησε στην μείωση της απόστασης από τους ανταγωνιστές, γεγονός που κάνει την εταιρεία αυτομάτως πιο ανταγωνιστική υιοθετώντας βέλτιστες πρακτικές και καινοτόμες διαδικασίες. Αυτό επιβεβαιώνεται καθώς στο σύνολο της η βιβλιογραφία αναφέρει το Benchmarking ως ένα εργαλείο το οποίο δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν με ορθό τρόπο τον ανταγωνισμό (Brah, Lin Ong και Madhu Rao (2000); Haievnskyi (2019); Manning (2004); Jarrar and Zairi (2001)). Η Συγκριτική Αξιολόγηση αποτελεί μία μέθοδο που απαιτεί λεπτομερή ανάλυση της ίδιας της εταιρείας ώστε να υπάρξει σωστή εφαρμογή της μεθόδου. Η ανάλυση πέρα από βοήθεια που προσφέρει στην αναγνώριση του προβλήματος, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, βοηθάει σημαντικά και στο εσωτερικό των εταιρειών μέσω της αποτελεσματικής οργάνωσης το οποίο επιβεβαιώνεται και από την μελέτη του Kulualp (2020). Έτσι λοιπόν, δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να κατανοήσουν τις ανάγκες τους και να θέσουν νέους και προσαρμοσμένους στις ανάγκες του οργανισμού, στόχους, όπως έχει επισημανθεί και επιβεβαιωθεί από τους Voss, Åhlström και Blackmon (1997). Οι συμμετέχοντες σημειώνουν πως επιλέγουν το συγκεκριμένο εργαλείο για την πρόληψη και την αποτελεσματικότερη προετοιμασία ώστε να είναι σε ετοιμότητα με τον Stephenson (2010) να σημειώνει πως απαραίτητη προϋπόθεση για την κατάλληλη αντιμετώπιση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης είναι η κατάλληλη προετοιμασία και η πρόβλεψη.

Θέλοντας να μελετηθεί η επίτευξη των στόχων σε σχέση με τα οφέλη που λήφθηκαν τελικώς, εντοπίστηκε πως οι περισσότεροι ερωτώμενοι κατάφεραν να επιτύχουν τους στόχους τους και να λάβουν τα επιθυμητά οφέλη. Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτώμενοι οι

οποίοι στόχευαν στην βελτίωση των αποδόσεων κατάφεραν να λάβουν και τις αντίστοιχες βελτιώσεις σε σημαντικό βαθμό. Παρατηρείται πως ελάχιστοι είναι οι συμμετέχοντες που κατάφεραν σε μέτριο ή μικρό βαθμό να το επιτύχουν ενώ είναι αρκετοί οι ερωτώμενοι οι οποίοι έθεσαν άλλου είδους στόχους αλλά χάρη στο Benchmarking κατάφεραν να βελτιώσουν και τις αποδόσεις τους. Πολλοί είναι οι συμμετέχοντες οι οποίοι στόχευσαν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κατάφεραν να μειώσουν σε μεγάλο βαθμό την απόσταση από τους ανταγωνιστές τους ενώ πάλι παρατηρούνται βελτιώσεις και σε επιχειρήσεις που είχαν δώσει βαρύτητα σε άλλους τομείς.

Συνολικά το Benchmarking είναι ένα εργαλείο, όπως επιβεβαιώνεται και από τους ερωτώμενους, το οποίο βοηθάει σε πολύ μεγάλο βαθμό τις επιχειρήσεις στην αναγνώριση και στην κατανόηση των δυνατών και των αδύναμων σημείων τους επιχείρησης, με τους Haienvskyi (2019) και Voss, Åhlström και Blackmon (1997) να το επιβεβαιώνουν μέσω της έρευνας τους και παράλληλα να σημειώνουν πως ο εντοπισμός των αδύναμων σημείων μπορεί να χρησιμοποιηθεί προς όφελος της εταιρείας ώστε να μετατραπούν σε δυνατά. Με την γνώση αυτών μπορούν πλέον να καταπολεμήσουν τις αδυναμίες τους και να πραγματοποιήσουν τις απαραίτητες βελτιώσεις ώστε να αποκτήσουν προβάδισμα στον κλάδο. Κάποια από τα βασικά στοιχεία που προσδιορίζουν το Benchmarking και ταυτόχρονα βοηθούν σημαντικά στην αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων είναι η ποσοτική και η ποιοτική μέθοδος. Τα ποσοτικά στοιχεία προσφέρουν πιο κατανοητές πληροφορίες και τα ποιοτικά στοιχεί προσφέρουν μεγαλύτερο και εκτενέστερο όγκο πληροφοριών (Τσιότρας, 2016). Η πρώτη, φαίνεται να βοηθάει προσφέροντας την δυνατότητα μέτρησης της απόστασης με τις καλύτερες πρακτικές με την βοήθεια αριθμητικών δεδομένων και η δεύτερη, μέσω της ανάλυσης των διαφοροποιήσεων απέναντι στις καλύτερες πρακτικές. Σύμφωνα με τον Τσιότρα (2016) και τον Doyle (1996), φαίνεται πως η ποσοτική και η ποιοτική μέθοδος πως αποτελούν δύο από τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το Benchmarking.

Ωστόσο όμως, για την σωστή και αποτελεσματική εφαρμογή του Benchmarking ισχύουν ορισμένες προϋποθέσεις που σχετίζονται με την δέσμευση της διοίκησης και την εκπαίδευση και συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία. Όπως φαίνεται και οι δύο προϋποθέσεις έχουν μεγάλη βαρύτητα για τους συμμετέχοντες, οι οποίοι φαίνεται να δίνουν όμως προτεραιότητα στην συμμετοχή της διοίκησης. Η δέσμευση και η συμμετοχή της διοίκησης σχετίζεται με την κατανόηση των στόχων καθώς και με τη

δέσμευση χρόνου και πόρων με τον Τσιότρα (2002 σ. 349) να σημειώνει πως «σε κάθε νέα διαδικασία βελτίωσης θα πρέπει να υπάρχει η δέσμευση της διοίκησης για την πλήρη εφαρμογή του προγράμματος». Ακόμη αναφέρεται πως η συμμετοχή της διοίκησης στηρίζει όλη την διαδικασία σημειώνοντας πως αυτή είναι που καθοδηγεί και υποστηρίζει την εφαρμογή της μεθόδου.

Συνοψίζοντας, μέσα από την ερευνητική μελέτη καταλήγουμε πως για την συνολική επιτυχία της μεθόδου είναι σημαντικό να ακολουθείται η διαδικασία και τα στάδια της μεθόδου, να τίθενται στόχοι και να ακολουθούνται κανόνες. Οι εταιρείες μέσω της μεθόδου εντοπίζουν αδύναμα σημεία και μέσω της χρήσης ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων βρίσκουν λύσεις και τα μετατρέπουν σε δυνατά σημεία. Για την αποτελεσματικότητα τόσο της μεθόδου καθώς και για την απόκτηση οφελών είναι σημαντική η παρουσία και η συμμετοχή τόσο της διοίκησης όσο και των εργαζομένων. Επομένως, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, τονίζοντας την σημαντικότητα των παραπάνω, κατέληξαν πως η Συγκριτική Αξιολόγηση σε περιόδους κρίσεων υπήρξε ένα χρήσιμο και αποτελεσματικό εργαλείο που τους βοήθησε σε μεγάλο βαθμό να επιτευχθούν οι στόχοι που είχαν τεθεί καθώς και να επιστρέψουν στην ομαλή λειτουργία της εταιρείας.

Έτσι λοιπόν, μέσα από την παρούσα εμπειρική μελέτη συμπεραίνουμε πως η μέθοδος της Συγκριτικής Αξιολόγησης πράγματι σχετίζεται με την αποτελεσματική αντιμετώπιση των κρίσεων ενώ αποτελεί ένα εργαλείο το οποίο τα τελευταία χρόνια έχει γίνει ιδιαίτερα δημοφιλές και επιλέγεται από όλο και περισσότερες εταιρείες για την καταπολέμηση απειλητικών για αυτές καταστάσεων.

6.2 Περιορισμοί Έρευνας

Το θέμα της έρευνας ήταν αρκετά συγκεκριμένο και οι ερωτώμενοι έπρεπε να γνωρίζουν την συγκεκριμένη μέθοδο καθώς και να την έχουν εφαρμόσει. Εξ αυτού του λόγου υπήρξαν ερωτώμενοι οι οποίοι δίστασαν ή αρνήθηκαν να συμμετάσχουν λόγω του ότι δεν ήταν εξοικειωμένοι με το περιεχόμενο του. Επιπλέον, περιοριστικό ήταν το γεγονός πως έπρεπε να απαντηθούν από άτομα τα οποία κατείχαν μια υψηλόβαθμη θέση, ο χρόνος

των οποίων είναι περιορισμένοι και ευθύνες αυξημένες, γεγονός που πρόσθεσε δυσκολία στην διαδικασία.

Παρά το γεγονός ότι οι ερωτήσεις δομήθηκαν προσεκτικά, προσπαθώντας να είναι πλήρως κατανοητές, ενώ υπήρξαν επεξηγήσεις και οι απαραίτητοι ορισμοί και η δυνατότητα επικοινωνίας με την διεξάγουσα της έρευνας, η ηλεκτρονική αποστολή του ερωτηματολογίου, υπήρξε ανασταλτικός παράγοντας για τυχόν διευκρινίσεις.

6.3 Μελλοντική Έρευνα

Τα ευρήματα της έρευνας περιορίζονται σε ένα μικρό ποσοστό της ελληνικής, της αυστριακής, γερμανικής και της αγγλικής αγοράς. Η επιπλέον συλλογή στοιχείων μέσω της εξέταση μεγαλύτερου δείγματος σε κάθε περίπτωση θα ήταν επωφελής. Επιπλέον, σημαντικό είναι να γίνει πιο λεπτομερής έρευνα προκειμένου να ερευνηθεί η επίδραση και η αποτελεσματικότητα του Benchmarking στα διάφορα είδη κρίσεων μεμονωμένα (π.χ. κρίση λόγω ανταγωνισμού, οικονομική κρίση, υγειονομική κρίση κ.α.). Μια πιο λεπτομερής έρευνα η οποία θα εστιάσει σε συγκεκριμένη κρίση, θα βοηθήσει να μελετηθεί σε περισσότερο σε βάθος η συνεισφορά του Benchmarking στην εκάστοτε εξεταζόμενη κρίση.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Συγγράμματα:

Bernstein, P. L. and Bernstein, P. L. (1996), *Against the Gods: The Remarkable Story of Risk*, New York, John Wiley & Sons.

Coombs, W. T. (2021), *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, Los Angeles, Sage Publications.

Dale, B. and Cooper, C. (1992), *Total Quality and Human Resources: An Executive Guide*, Blackwell Business, Oxford.

Goh, M. H. (2016), *A Manager's Guide to Implement Your Crisis Management Plan*, Singapore, GMH Pte Ltd.

Henderson, J. C. (2007), *Tourism Crises: Causes, Consequences and Management*, London, Routledge

Rodríguez, H., Quarantelli, E. L. and Dynes, R. R. (2007), *Handbook of Disaster Research*, New York, NY, Springer New York

Zairi, M. (1996), *Effective Benchmarking*, Springer Science & Business Media.

Άρθρα - Δημοσιεύσεις - Διατριβές:

Andersen, B. (1999), "Industrial benchmarking for competitive advantage", *Human Systems Management*, Vol.18, No.3-4, 287-296.

Bagchi, P.K. (1996), "Role of benchmarking as a competitive strategy: the logistics experience", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.26, No.2, 4-22.

Bhaduri, R.M. (2019), "Leveraging culture and leadership in crisis management", *European Journal of Training and Development*, Vol.43 No.5-6, 554-569.

Bhutta, K.S. and Huq, F. (1999), "Benchmarking – best practices: an integrated approach", *Benchmarking: An International Journal*, Vol.6 No.3, 254-268.

Brah, S.A., Lin Ong, A. and Madhu Rao, B. (2000), "Understanding the benchmarking process in Singapore", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.17, No.3, 259-275.

Brewton, C. (1987), "Managing a crisis: A model for the lodging industry ", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.28, No.3, 10-15.

Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., Coombs, W. T. (2017), "Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development", *Journal of Management*, Vol.43, No.6, 1661-1692.

Coombs, W. T. (2007), "Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory", *Corporate Reputation Review*, Vol.10, No.3, 163-176.

Coombs, W. T. and Laufer, D. (2018), "Global crisis management–current research and future directions", *Journal of International Management*, Vol.24, No.3, 199-203.

Darling, J.R. (1994), "Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decision Making", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.15 No.8, 3-8

Dervitsiotis, K. N. (2000), "Benchmarking and business paradigm shifts", *Total Quality Management*, Vol.11, No.4-6, 641-646.

Donthu, N., and Gustafsson, A. (2020), "Effects of COVID-19 on business and research", *Journal of Business Research*, Vol.117, 284-289.

Doyle, J.C. (1996), "Improving performance in emergency management", *Disaster Prevention and Management*, Vol.5, No.3, 32-46

Dubrovski, D. (2004), "Peculiarities of Managing a Company in Crisis", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol.15, No.9-10, 1199-1207

Elmuti, D. and Kathawala, Y. (1997), "An overview of benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage", *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol.4 No.4, 229-243.

Fischer, D., Posegga, O. and Fischbach, K. (2016), *Communication Barriers in Crisis Management: a literature Review*, In ECIS (p. ResearchPaper168).

Furey, T.R. (1987), "Benchmarking: The key to developing competitive advantage in mature markets", *Planning Review*, Vol.15, No.5, 30-32

Goncharuk, A. G., Lazareva, N. O. and Alsharf, I. A. (2015), "Benchmarking as a performance management method", *Polish Journal of Management Studies*, Vol.11, No.2, 27-36.

Goncharuk, A. G., Lazareva, N. O., and Alsharf, I. A. (2015), "Benchmarking as a performance management method", *Polish Journal of Management Studies*, Vol.11, No.2, 27-36.

Guimaraes, T. and Langley, K. (1994), "Developing Innovation Benchmarks: An Empirical Study", *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol.1 No.3, 3-20.

Gunasekaran, A. (2003), "Benchmarking in small and medium enterprises", *Benchmarking: An International Journal*, Vol.10, No.3

Haievskiy, V. (2019), "Justification Of A Technique Of Introduction Of Benchmarking As Instrument Of Crisis Management At The Enterprises Of The Agrarian Sector Of The Dnipro Region", *Modern Science*, Vol.6, No.3, 14-18

Hinton, M., Francis, G. and Holloway, J. (2000), "Best practice benchmarking in the UK", *Benchmarking: An International Journal*, Vol.7, No.1, 52-61

Horváthová, J., Mokrišová, M. and Vrábliková, M. (2021), "Benchmarking—A Way of Finding Risk Factors in Business Performance", *Journal of Risk and Financial Management*, Vol.14, No.5, 221.

Houshyar, A. (2005). "Reliability and maintainability of machinery and equipment, part 2: benchmarking, life-cycle cost, and predictive maintenance", *International Journal of Modelling and Simulation*, Vol. 25, No.1, 1-11.

Jaques, T. (2008), "A case study approach to issue and crisis management: Schadenfreude or an opportunity to learn?", *Journal of Communication Management*, Vol.12, No.3, 192-203.

Jarrar Y. and Zairi M. (2001), "Future trends in benchmarking for competitive advantage: A global survey", *Total Quality Management*, Vol.127, No.8, 906-912.

Jennings, K. and Westfall, F. (1992), "Benchmarking for Strategic Action", *Journal of Business Strategy*, Vol.13, No.3, 22-25.

Jennings, K. and Westfall, F. (1992), "Benchmarking for Strategic Action", *Journal of Business Strategy*, Vol.13, No.3, 22-25.

Jetmarová, B. (2011), "Comparison of best practice benchmarking models", *Problems of Management in the 21st Century*, Vol.2, 76-84.

Kamel, M.A. and Mousa, M.E.-S. (2021), "Measuring operational efficiency of isolation hospitals during COVID-19 pandemic using data envelopment analysis: a case of Egypt", *Benchmarking: An International Journal*, Vol.28, No.7, 2178-2201

Karimov, N. and Nabieva, F. (2022), "BENCHMARKING THE SECRET OF SUCCESS OF AUTOMOBILE COMPANIES", *Economics and Education*, Vol.23, 195-208.

Keown-McMullan, C. (1997), "Crisis: when does a molehill become a mountain?" *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, Vol.6, No.1, 4-10.

Khodarahmi, E. (2009), "Crisis management", *Disaster Prevention and Management*, Vol.18, No.5, 523-52

Kleiner, B. M. (1994), "Benchmarking for continuous performance improvement: tactics for success", *Environmental Quality Management*, Vol.3, No.3, 283-295.

Kumar, S. and Chandra, C. (2001), "Enhancing the effectiveness of benchmarking in manufacturing organizations", *Industrial Management & Data Systems*, Vol.101, No.2, 80-89

Kyrö, P. (2003), "Revising the concept and forms of benchmarking", *Benchmarking: An International Journal*, Vol.10, No.3, 210-225

Lankford, W. M. (2002) "Benchmarking: Understanding the Basics," *The Coastal Business Journal*, Vol.1, No.1, 8.

Li, B., Zhong, Y., Zhang, T. and Hua, N. (2021), "Transcending the COVID-19 crisis: Business resilience and innovation of the restaurant industry in China", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol.49, 44-53.

Magd, H.A.E. (2008), "Understanding benchmarking in Egyptian organizations: an empirical analysis", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 5, No.6, 742-764.

Malhotra, R. and Venkatesh, U. (2009), "Pre-crisis period planning: lessons for hospitality and tourism", *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol.1 No.1, 66-74.

Manning, A. (2004), *Strategic Management of Crises in Small and Medium Businesses* (Doctoral dissertation, Victoria University).

Maresh-Fuehrer, M. M., Smith, R. (2016), "Social media mapping innovations for crisis prevention, response, and evaluation", *Computers in Human Behavior*, Vol.54, 620-629.

Matook, S., Lasch, R. and Tamaschke, R. (2009), "Supplier development with benchmarking as part of a comprehensive supplier risk management framework", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.29, No. 3, 241-267.

Mitroff, I. I. and Alpaslan, M. C. (2003), "Preparing for Evil", *Harvard Business Review*, Vol.81, No.4, 109-115.

Διατίθεται στο: <https://hbr.org/2003/04/preparing-for-evil>

Moriarty, J.P. (2011), "A theory of benchmarking", *Benchmarking: An International Journal*, Vol.18, No.4, 588-611.

Oparanma, A. O. (2014), *Crisis Management to ensure effective and continuous Performance*, Dr. Rivers State University of Science and Technology

Parsons, W. (1996), "Crisis management", *Career Development International*, Vol.1 No.5, 26-28.

Pedersen, C. L., Ritter, T. and Di Benedetto, C. A. (2020), "Managing through a crisis: Managerial implications for business-to-business firms", *Industrial Marketing Management*, Vol.88, 314-322.

Prašnikar, J., Debeljak, Ž. and Ahčan, A. (2005), "Benchmarking as a tool of strategic management", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol.16, No.2, 257-275.

Pryor, L. S. (1989), "Benchmarking: A self-improvement strategy", *The Journal of Business Strategy*, Vol.10, No.6, 28-32.

Schwarz, J. O. (2005), "Pitfalls in implementing a strategic early warning system", *Foresight*, Vol.7, No.4, 22-30.

Shaluf, I.M., Ahmadun, F. and Mat Said, A. (2003), "A review of disaster and crisis", *Disaster Prevention and Management*, Vol.12, No.1, 24-32.

Shetty, Y. K. (1993), "Aiming high: Competitive benchmarking for superior performance", *Long Range Planning*, Vol.26, No.1, 39-44.

Shin, J. and Park, B. B. (2022), "Benchmarking the pandemic: how do citizens react to domestic COVID-19 conditions compared to other countries", *Journal of Elections, Public Opinion and Parties*, 1-21.

Slowey, W. B. (1992), "Benchmarking: Boon or Buzz Word", *Antitrust*, Vol.7, 30.

Smith, D. (2005), "Business (not) as usual: crisis management, service recovery and the vulnerability of organizations", *Journal of Services Marketing*, Vol.19, No.5, 309-320.

Stephenson, A. V. (2010), *Benchmarking the Resilience of Organizations* (Doctoral dissertation, University of Canterbury)

- Vasilić, M. (2014), "Financial benchmarking the example of confectionery industry companies", *The Economy is Better*, Vol.61, No.4, 1037-1051
- Velos, S.P., Go, M., Dayupay, J., Golbin, R.J., Cababat, F., Quiñanola, H. and Abellana, D.P.M. (2022), "Benchmarking of COVID-19 testing facilities: a case in the Philippines", *Journal of Modelling in Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Voss, CA, Åhlström, P. and Blackmon, K. (1997), "Benchmarking and operational performance: some empirical results", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.17, No.10, 1046-1058
- Watson, G. H., (1994), "A Perspective on Benchmarking", *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol.1, No.1, 5-10
- Welch, S. and Mann, R. (2001), "The development of a benchmarking and performance improvement resource", *Benchmarking: An International Journal*, Vol.8, No.5, 431-452.
- Yasin, M.M. (2002), "The theory and practice of benchmarking: then and now", *Benchmarking: An International Journal*, Vol.9, No.3, 217-243.
- Zahra, S. A. and George, G. (2002), "Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension", *Academy of Management Review*, Vol.27, No.2, 185-203.
- Zairi, M. (1992), "The art of benchmarking: using customer feedback to establish a performance gap", *Total Quality Management*, Vol. 3, No. 2, 177-188.
- Zairi, M. (1994), "Benchmarking: The Best Tool for Measuring Competitiveness", *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol.1, No.1, 11-24.
- Zairi, M. and Youssef, M. (1995), "A review of key publications on benchmarking part I", *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol.2, No.1, 65-72.
- Kulualp, H. G. (2020), "Benchmarking as A Strategic Implementation in Crisis Management", *In Academic Studies*, No.21, 372-387.

Ελληνική Βιβλιογραφία:

Συγγράμματα:

Δερβιτσιώτης Κ.(2001), *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Αθήνα, Εκδοτικός Οίκος Interbooks.

Σφακιανάκης Μ. (1998), *Διοικητική Κρίσεων*, Αθήνα, Έλλην.

Τσιότρας Γ. (2002), *Βελτίωση Ποιότητας (Β' Έκδοση)*, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.

Τσιότρας Γ. (2016), *Βελτίωση Ολικής Ποιότητας*, Κύπρος, Εκδόσεις Broken Hills.

Άρθρα - Δημοσιεύσεις - Διατριβές:

Κοεμτζή, Μ. Δ. (2012), Διδακτορική Διατριβή, «Προσδιορισμός της σχέσης του Benchmarking με Τη Δ.Ο.Π. μέσα από τη διερεύνηση της εφαρμογής του σε Σύστημα Ποιότητας πιστοποιημένο κατά ISO 9000».

Παραρτήματα

Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο

Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking) & Διαχείριση Κρίσεων

Η έρευνα πραγματοποιείται στα πλαίσια της εκπόνησης της Διπλωματικής εργασίας του Δ.Π.Μ.Σ. Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA) του Πανεπιστημίου Μακεδονίας με θέμα «**Το Benchmarking ως Στρατηγική Εφαρμογή για την Διαχείριση Κρίσεων**».

Η γνώμη σας είναι σημαντική και η συμμετοχή σας θα συμβάλει στην επιτυχή διεκπεραίωση της έρευνας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων.

Πφίστερ Χριστιάνα

* Απαιτείται

ΤΜΗΜΑ 1: Δημογραφικά Στοιχεία.

Στοιχεία Ερωτώμενου

1.1 Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο; *

- Απόφοιτος Λυκείου
- Απόφοιτος ΙΕΚ
- Απόφοιτος ΑΕΙ-ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακές Σπουδές
- Διδακτορικές Σπουδές

1.2 Πόσα χρόνια εργασίας έχετε στην εταιρεία; *

- Λιγότερο από 5
- 5 έως 10
- 10 έως 15
- 15 έως 20
- 25+

1.3 Τι βαθμό ευθύνης έχετε στην εταιρεία; *

- Ανώτατο Στέλεχος
- Διευθυντής
- Τμηματάρχης
- Senior Υπάλληλος
- Υπάλληλος

Στοιχεία Εταιρείας

1.4 Όνομα εταιρείας (προαιρετικό)

Η απάντησή σας _____

1.5 Σε ποιόν τομέα δραστηριοποιείται η εταιρεία; *

- Μεταποίηση
- Παραγωγή
- Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες
- Τεχνολογία-Επικοινωνία-Πληροφορική
- Συμβουλευτικές Υπηρεσίες

- Υγεία
- Μεταφορές
- Ενέργεια και Φυσικοί Πόροι
- Εμπόριο (Λιανικό - Χονδρικό)
- Ακίνητη Περιουσία και Κατασκευή
- Άλλο: _____

1.6 Πόσα χρόνια λειτουργεί η εταιρεία; *

- Λιγότερο από 5 χρόνια
- 5 έως 10 χρόνια
- 11 έως 15 χρόνια
- 16 έως 20 χρόνια
- Περισσότερο από 20 χρόνια

1.7 Πόσα άτομα απασχολεί η εταιρεία; *

- 1-50 εργαζόμενοι
- 51-100 εργαζόμενοι
- 101-250 εργαζόμενοι
- Περισσότεροι από 250 εργαζόμενοι

ΤΜΗΜΑ 2: Στοιχεία και Διαδικασία Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking).

***Τι είναι η Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking);**

"Η Συγκριτική Αξιολόγηση αφορά τον έλεγχο ή τη σύγκριση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης χρησιμοποιώντας ως δείκτες τις επιδόσεις άλλων ισχυρότερων επιχειρήσεων (Τσιότρας Γ., 2020)."

* Σημειώστε σε μια κλίμακα από 0 έως 5 κατά πόσο ισχύουν τα παρακάτω για την εταιρεία στην οποία εργάζεστε (0=καθόλου, 1=πολύ λίγο, 2=λίγο, 3=μέτρια, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ).

2.1 Σε ποιο επίπεδο γνωρίζετε την μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking);

*

	0	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πάρα πολύ

2.2 Σε ποιο επίπεδο εφαρμόζεται η Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking) στην εταιρεία σας στα πλαίσια της διαχείρισης των κρίσεων;

*

	0	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πάρα πολύ

2.3 Ποια/Ποιες από τις παρακάτω μορφές Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking) χρησιμοποιεί η εταιρεία σας σε περιόδους κρίσεων;

*

- Σύγκριση μεταξύ ηγετικών ανταγωνιστικών εταιρειών του ίδιου κλάδου.
- Σύγκριση μεταξύ ηγετικών εταιρειών διαφορετικού κλάδου που παρουσιάζουν τις βέλτιστες αποδόσεις.
- Σύγκριση μεταξύ τμημάτων εντός της επιχείρησης.

2.4 Σε τι βαθμό εφαρμόζεται η Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking) στους παρακάτω τομείς της εταιρείας σε περιόδους κρίσεων; (Σύρετε δεξιά)

*

	0 καθόλου	1	2	3	4	5 πάρα πολύ
Διοίκηση & Λειτουργίες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έρευνα & Ανάπτυξη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ανθρώπινοι Πόροι	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Λογιστικά & Χρηματοοικονομικά	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing & Πωλήσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Παραγωγή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αποθήκη & Logistics	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εξυπηρέτηση Πελατών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.5 Σε τι βαθμό επιλέγεται η Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking) για την αντιμετώπιση των παρακάτω κρίσεων; (Σύρετε δεξιά) *

	0 καθόλου	1	2	3	4	5 πάρα πολύ
Κρίση λόγω αυξημένου Ανταγωνισμού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οικονομικά προβλήματα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διοικητικά προβλήματα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οργανωτικά προβλήματα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υγειονομικές κρίσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προβλήματα συνεργασίας με τρίτους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Κοινωνικές κρίσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Φυσικές Καταστροφές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.6 Πιο συγκεκριμένα, η εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking) κατά την περίοδο κρίσεων σε τι βαθμό στοχεύει στην: (Σύρετε δεξιά) *

	0 καθόλου	1	2	3	4	5 πάρα πολύ
Ελαχιστοποίηση κινδύνου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ανασχεδιασμό Διαδικασιών (reengineering).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Βελτίωση αποδόσεων (π.χ. οικονομικών, διαδικασιών).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Βελτίωση της θέσης της στην αγορά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Είσοδο σε νέες αγορές.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αντιμετώπιση στρατηγικών προβλημάτων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Βελτίωση παραγωγικότητας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Καλύτερη αξιοποίηση πόρων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ανάπτυξη νέων καινοτόμων ιδεών.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ΤΜΗΜΑ 3: Αποτελέσματα Εφαρμογής της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking).

***Τι είναι η Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking);**

"Η Συγκριτική Αξιολόγηση αφορά τον έλεγχο ή τη σύγκριση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης χρησιμοποιώντας ως δείκτες τις επιδόσεις άλλων ισχυρότερων επιχειρήσεων (Τσιότρας Γ., 2020)."

* Σημειώστε σε μια κλίμακα από 0 έως 5 κατά πόσο ισχύουν τα παρακάτω για την εταιρεία στην οποία εργάζεστε (0=καθόλου, 1=πολύ λίγο, 2=λίγο, 3=μέτρια, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ).

3.1 Σε τι βαθμό τα οφέλη της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking) σχετίζονται με: (Σύρετε δεξιά)

*

	0 καθόλου	1	2	3	4	5 πάρα πολύ
Μείωση χάσματος με τους ανταγωνιστές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Πρόληψη και καλύτερη προετοιμασία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Καθορισμός, νέων και προσαρμοσμένων στις ανάγκες του οργανισμού, στόχων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Βελτίωση Στρατηγικών αποφάσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Βελτίωση αποδόσεων (π.χ. οικονομικών ή διαδικασιών/ προϊόντων/ υπηρεσιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Βελτίωση ποιότητας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εξοικονόμηση κόστους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ανάπτυξη καινοτομίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αύξηση παραγωγικότητας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Βελτίωση φήμης της εταιρείας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.2 Σε τι βαθμό βοηθούν οι παρακάτω ενέργειες της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking) στην αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων; (Σύρετε δεξιά)

*

	0 καθόλου	1	2	3	4	5 πάρα πολύ
Μέτρηση μεγέθους και σημαντικότητας προβληματικών καταστάσεων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αναγνώριση και κατανόηση δυνατών και αδύναμων σημείων της επιχείρησης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ποσοτική μέτρηση (χρήση αριθμητικών δεδομένων για την περιγραφή απόστασης από τις βέλτιστες πρακτικές).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ποιοτική μέτρηση (περιγραφή διαφοροποιήσεων σε σχέση με τις βέλτιστες πρακτικές).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.3 Σε τι βαθμό οι παρακάτω παράγοντες επηρεάζουν την αποτελεσματική εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking) στα πλαίσια διαχείρισης κρίσεων; (Σύρετε δεξιά) *

	0 καθόλου	1	2	3	4	5 πάρα πολύ
Η δέσμευση της διοίκησης για την εφαρμογή του προγράμματος(κατανόηση στόχων, δέσμευση χρόνου και πόρων).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η εκπαίδευση και η συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.4 Σε τι βαθμό έχουν επιτευχθεί οι στόχοι της εταιρείας σας από την εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking); (Σύρετε δεξιά) *

	0	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πάρα πολύ

Παράρτημα Β: Reliability Statistics - Cronbach's Alpha

Questions	47
Sum of the item variances	76,99090554
Variance of total score	834,918724
Cronbach's Alpha	0,927520833