

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ  
(BENCHMARKING) ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ  
ΤΟΥ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ: ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΙΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ (9165)

ΦΑΡΜΑΚΗ ΜΑΡΙΑ (9125)

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: Δρ. ΓΙΑΝΝΟΥΚΟΥ ΙΩΑΝΝΑ

ΠΑΤΡΑ, 9/04/2014

*Ευχαριστούμε ιδιαίτερα την εισηγήτρια μας  
για την πολύτιμη βοήθειά της. Επίσης  
θέλουμε να ευχαριστήσουμε τις οικογένειες  
μας και τους φίλους μας για την μεγάλη  
στήριξη που μας προσέφεραν.*

## **ΣΥΝΟΨΗ:**

Total quality management is one of the most challenging ideas for most of the enterprises. Benchmarking is one of the methods of T.Q.M that has been studied the most by the scientific community. There are numerous case-studies that refer to the best national companies that have successfully implemented benchmarking with impressive results. Benchmarking is very useful due the fact that it takes into consideration not only the internal environment of the company but the external as well. This study is focused on benchmarking and its various techniques. In the first chapter a primal analysis is made for the definition of benchmarking, its aim and reason for implementing it. The second chapter is focused on the historical evolution of benchmarking and its categorization. The third chapter analyses the steps that need to be taken in order to implement such a project at a company. Various methods are analyzed along with criteria that are necessary for a company in order to begin such a project. Chapter four enlists the results of a successful implementation as well as the importance of recognizing several mistakes that maybe made during the process. Finally in chapter 5 benchmarking is seen as part of the Total quality management. The second part of this research is focused on the sector of insurance companies. Two insurance companies are examined in order to realize if they have the potential of taking part in a benchmarking project. The questionnaire that has been created examines all major aspect of benchmarking such as management, human resources, processes, and specific benchmarking criteria.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μία από τις πιο μεγάλες προκλήσεις για τις περισσότερες εταιρείες. Το benchmarking-συγκριτική αξιολόγηση αποτελεί μία από τις μεθόδους της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας η οποία έχει μελετηθεί περισσότερο από την ακαδημαϊκή κοινότητα. Υπάρχουν αναρίθμητες μελέτες περιπτώσεων οι οποίες αναφέρονται σε διεθνείς εταιρείες που έχουν καταφέρει να εφαρμόσουν την συγκριτική αξιολόγηση με εντυπωσιακά αποτελέσματα. Η συγκριτική αξιολόγηση είναι ιδιαίτερα χρήσιμη διότι ως εργαλείο λαμβάνει υπόψιν όχι μόνο το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας αλλά και το εξωτερικό. Αυτή η πτυχιακή εργασία επικεντρώνεται στη συγκριτική αξιολόγηση αλλά και στους τρόπους εφαρμογής της. Στο πρώτο κεφάλαιο πραγματοποιείται μία αρχική ανάλυση σχετικά με τον ορισμό του benchmarking, τους στόχους του και τους λόγους εφαρμογής του. Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στην ιστορική εξέλιξη της συγκριτικής αξιολόγησης και στην κατηγοριοποίησή του. Το τρίτο κεφάλαιο αναλύει τα βήματα που χρειάζεται να ακολουθήσει μία εταιρεία ώστε να την εφαρμόσει. Μία σειρά από μεθόδους αναλύονται μαζί με τα κριτήρια τα οποία είναι απαραίτητα για την έναρξη μίας τέτοιας διαδικασίας. Το τέταρτο κεφάλαιο παραθέτει τα πιθανά αποτελέσματα μιας επιτυχούς εφαρμογής του Benchmarking καθώς και τους τρόπους αναγνώρισης λαθών κατά την διάρκεια της διαδικασίας. Τέλος το κεφάλαιο 5 αναλύει το benchmarking ως μέρος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Το δεύτερο μέρος της εργασίας διερευνά τον κλάδο των ασφαλιστικών εταιριών. Δυο εταιρίες του κλάδου συμμετέχουν στην έρευνα που έχει ως στόχο το κατά πόσο έτοιμες είναι οι συγκεκριμένες εταιρίες να μπουν σε μία διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης. Το ερωτηματολόγιο διερευνά όλες τα βασικά κριτήρια του Benchmarking σχετικά με την ηγεσία, το ανθρώπινο δυναμικό, διεργασίες καθώς και άλλα κριτήρια benchmarking.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΜΕΡΟΣ 1 <sup>ο</sup> .....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ BENCHMARKING.....	8
1.1 Εισαγωγή και ορισμός.....	8
1.2 Στόχοι του Benchmarking.....	13
1.3 Ιστορική ανασκόπηση του Benchmarking .....	14
1.4 Λογοι εφαρμογής Benchmarking.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ BENCHMARKING .....	20
2.1 Ιστορική εξέλιξη της κατηγοριοποίησης του Benchmarking .....	20
2.2 Κατηγοριοποίηση benchmarking με βάση τον τομέα εφαρμογής του .....	30
2.2.1 Επιχειρηματικό Benchmarking.....	30
2.2.2 Benchmarking Δημοσίου τομέα.....	32
2.2.3 Benchmarking με βάση την αξιολόγηση συνθηκών εργασίας .....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	34
3.1 Εισαγωγή.....	34
3.2 Διαχείριση των εφαρμογών Benchmarking.....	35
3.2.1 Μέθοδοι εφαρμογής και μοντέλα benchmarking .....	36
3.2.2 Κριτήρια επιλογής κατάλληλου τύπου benchmarking .....	43
3.2.3 Τρόποι υποστήριξης benchmarking.....	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	51
4.1 Ενδείξεις επιτυχημένης εφαρμογής benchmarking .....	52
4.2 Προϋποθέσεις για επιτυχημένο benchmarking.....	57
4.3 Η σημασία της αναγνώρισης λαθών στην εφαρμογή του Benchmarking.....	59
4.4 Περιορισμοί στο Benchmarking.....	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΧΕΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....	63
5.1 Αρχές Διοίκησης ολικής ποιότητας .....	64
5.2 Στόχοι της Διοίκησης ολικής ποιότητας.....	67
5.3 Το benchmarking ως εργαλείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	68

ΜΕΡΟΣ 2 <sup>ο</sup> .....	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ .....	71
6.1 Γενικά για τον κλάδο της ιδιωτικής ασφάλισης .....	71
6.2 Οργάνωση της ασφαλιστικής αγοράς .....	74
6.3 Συντονισμός της Ασφαλιστικής αγοράς .....	78
6.4 Αντασφάλιση .....	79
6.5 Κρατική και κοινωνική ασφάλιση .....	80
6.6 Οικονομικά στοιχεία του κλάδου της ιδιωτικής ασφάλισης στην Ελλάδα .....	82
6.7 ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ.....	84
6.8 ΕΘΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ .....	90
7. ΕΡΕΥΝΑ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΑΣΦ. ΚΛΑΔΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΜΕΘΟΔΟ BENCHMARKING .	93
7.1 Εισαγωγή στο ερωτηματολόγιο .....	95
7.2 Ερωτηματολόγιο BENCHMARKING .....	97
7.2.1 Ηγεσία .....	99
7.2.2 Πολιτική και στρατηγική .....	102
7.2.3 Ανθρώπινο Δυναμικό.....	104
7.2.4 Συνεργασίες και πόροι .....	107
7.2.5 Διεργασίες .....	109
7.2.6 Επίλογος-Συμπεράσματα.....	112
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	114
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	117

## **ΜΕΡΟΣ 1<sup>ο</sup>**

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ BENCHMARKING

## 1.1 Εισαγωγή και ορισμός

Σύμφωνα με τον ορισμό του European Foundation of Quality Management (EFQM), με τον όρο Benchmarking, νοείται η συστηματική διαδικασία σύγκρισης της οργανωτικής δομής, των διαδικασιών και της απόδοσης ενός οργανισμού, με τους οργανισμούς που έχουν καλή πρακτική σε παγκόσμιο επίπεδο, με στόχο ο συγκεκριμένος οργανισμός να επιδιώξει να οδεύσει προς την επιχειρηματική τελειότητα.

Στο λεξικό Webster, benchmarking ορίζεται το πρότυπο σύμφωνα με το οποίο κάτι μπορεί να μετρηθεί. Είναι ένα σημείο μίας προκαθορισμένης θέσης, που χρησιμοποιείται ως σημείο αναφοράς. Ο Robert C. Campi, (1989), μάνατζερ στην εταιρία Xerox Corporation, ορίζει την έννοια του benchmarking, σαν τη διαδικασία εύρεσης των καλύτερων πρακτικών στο επιχειρηματικό πεδίο δράσης σου, που οδηγούν στην βέλτιστη απόδοση. Η εταιρία Xerox, είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα επιτυχημένης συστηματικής εφαρμογής του Benchmarking, ως επιχειρησιακό εργαλείο.

Οι C. Bogan και M. Englishii, (1994), θεωρούν ότι «benchmarking είναι απλά, η συστηματική διαδικασία εύρεσης των καλύτερων πρακτικών, των καινοτόμων ιδεών και των εξαιρετικά αποτελεσματικών λειτουργικών διαδικασιών που οδηγούν σε βέλτιστη απόδοση».

Κατά τον J. Mainiii, (1992), benchmarking, είναι η τέχνη να βρίσκεις, με απόλυτο νόμιμο και ανοικτό τρόπο, πώς οι άλλοι κάνουν κάτι καλύτερα από σένα – ώστε να μπορείς να τους μιμηθείς – και ίσως να βελτιωθείς χρησιμοποιώντας τις τεχνικές τους. Μολονότι, η ιδέα του benchmarking φαίνεται απλή και συνυφασμένη με την εξελικτική πορεία του ανθρώπου (ο πρώτος άνθρωπος που εφάρμοσε το benchmarking, ήταν εκείνος που άναψε τη φωτιά δεύτερος, παρατηρώντας τον πρώτο άνθρωπο που το είχε κατορθώσει), ωστόσο η χρήση του ως επιχειρηματικό εργαλείο υιοθετήθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και κυρίως στις αρχές της τελευταίας δεκαετίας του αιώνα, από τις επιχειρήσεις των Η.Π.Α. και της Ευρωπαϊκής Ένωσης.



Το Αμερικάνικο Κέντρο Παραγωγικότητας και Ποιότητας (American Productivity and Quality Center – APQC), καθορίζει ότι benchmarking είναι η διαδικασία ανεύρεσης, εκμάθησης και υιοθέτησης των ξεχωριστά εξαιρετικών πρακτικών και διαδικασιών, τις οποίες εφαρμόζει οποιοδήποτε εταιρεία, οπουδήποτε στον κόσμο, ώστε να βοηθηθεί κάθε οργανισμός να βελτιώσει την απόδοσή του. Με το benchmarking συλλέγεται η «σιωπηρή» γνώση – το know-how (τεχνογνωσία), οι κρίσεις και απόψεις – που συχνά η ρητή καταγραμμένη γνώση δεν εμπεριέχει.

Να σημειωθεί ότι δεν υπάρχει μία και μοναδική «βέλτιστη πρακτική», διότι το βέλτιστο, δεν είναι το άριστο για όλους. Κάθε οργανισμός είναι διαφορετικός σε κάποιο τομέα και τελικά μοναδικός, (διαφορετική κουλτούρα, αποστολή, όραμα, περιβάλλον και τεχνολογίες). Με την έννοια «βέλτιστη», επιλέγονται εκείνες οι πρακτικές που έχουν να επιδείξουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα, έχουν υιοθετηθεί για εφαρμογή από κάποιον άλλον οργανισμό, είναι επιλεγμένες με μία συστηματική διαδικασία, όχι με μία μηχανιστική αντιγραφή, αλλά με μία καινοτομική και ρεαλιστική προσπάθεια εφαρμογής στις συγκεκριμένες συνθήκες, που πρέπει να μελετηθούν πρωτίστως.

Υπάρχει μία γενικότερη σύγχυση μεταξύ των εννοιών benchmarking και benchmarks. Benchmarks είναι οι στόχοι απόδοσης. Είναι οι απαντήσεις σε ερωτήματα του τύπου, «Πόσο», «Πόσο γρήγορα», «Πόσο συχνά», «Πόσο πολύ», «Πόσο λίγο», κ.λ.π. Οι στόχοι απόδοσης (benchmarks) αποτελούν αντικειμενικά γεγονότα, μετρήσιμα, ενώ το benchmarking είναι εκείνη η διαδικασία, που αν ακολουθηθεί ορθολογικά, οδηγεί σε αναγνώριση του τι πρέπει να γίνει για να υπάρχει πραγματική βελτίωση.

Σχετικά με το benchmarking έχουν διαμορφωθεί ορισμένες απόψεις ευρύτερα διαδεδομένες, οι οποίες, στις περισσότερες των περιπτώσεων, είναι λαθεμένες. Ακολουθεί μία εκτενέστερη αναφορά τους, με τις απόψεις στελεχών επιχειρήσεων επί του θέματος, όπως αυτές παρουσιάστηκαν σε άρθρο της Anne Feltusiv, (1996) για λογαριασμό του American Productivity and Quality Center (APQC).

### **α. Το benchmarking είναι πολύ δαπανηρό**

Η ποιότητα των προϊόντων είναι πολύ σημαντική, όταν πρόκειται για μία εταιρία παραγωγής διαγνωστικών ιατρικών μηχανημάτων με εικόνα. Αυτός ήταν και ο λόγος ο οποίος, ώθησε, το 1990, την εταιρεία Medrad, με έδρα το Πίτσμπουργκ, μετά από μερικά χρόνια προσπαθειών βελτίωσης, να εισάγει το δικό της σύστημα ποιότητας.

Από το 1990-94, οι εργαζόμενοι της Medrad, που ήταν μέλη των ομάδων ποιότητας, ταξίδεψαν και επισκέφτηκαν τις εταιρείες που είχαν κερδίσει το βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige National Quality Award, ανεξαρτήτως του επιχειρηματικού πεδίου δράσης στο οποίο οι εταιρείες αυτές, ανήκαν.

Από αυτές τις επισκέψεις, είχαν την ευκαιρία να αποκομίσουν την αναγκαία γνώση για τις βέλτιστες πρακτικές των ηγετών – εταιριών. Ο Αντιπρόεδρος του Επιχειρηματικής Διαδικασίας Ποιότητας της Medrad, Robert Graham, δηλώνει ότι «πραγματικά υπάρχουν κάποια έξοδα που σχετίζονται με τα ταξίδια των εργαζόμενων και τους χρόνους απασχόλησής τους στη διαδικασία benchmarking. Ωστόσο, η διαδικασία δεν είναι τόσο δαπανηρή όσο κάποιοι πιστεύουν». Εξηγεί ότι: «Με προσεκτικό σχεδιασμό το κόστος που σχετίζεται με το benchmarking, μπορεί να συμπεριστεί στο ελάχιστο.»

Θεωρεί ότι ένας αποτελεσματικός τρόπος για να ελεγχθεί το κόστος του benchmarking είναι να καταπιάνεται κανείς μ' ένα στάδιο κάθε φορά. Επίσης η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των συνεργατών, μειώνει το κόστος θεαματικά. Προσθέτει ότι «πρέπει να γνωρίζει κανείς επακριβώς ποια είναι τα προβλήματα της εταιρείας του για να μπορεί να προσδιορίσει με σαφήνεια τι επιδιώκει να μάθει από τις εταιρίες – συνεργάτες στο benchmarking», για να καταλήξει ότι, «η γνώση που αποκομίζεις τελικά, αξίζει την επένδυση που κάνεις.»

### **β. Η διοίκηση δεν αντιλαμβάνεται και δεν υποστηρίζει το benchmarking.**

Όπως πιστεύει ο Turk Enustun, Διευθυντής του Επιχειρηματικού Benchmarking στην εταιρία Eastman Kodak στο Rochester της Νέας Υόρκης, μερικοί μάνατζερς πράγματι, διατηρούν μία επιφυλακτικότητα σε σχέση με τα πλεονεκτήματα του benchmarking. Ωστόσο, οι περισσότεροι μάνατζερς οι οποίοι, κατέχουν θέσεις ευθύνης σε μικρότερο ιεραρχικά επίπεδο, έχουν θετικότερη άποψη για το benchmarking.

Μετά από μία δεκαετία εμπειρίας στη διαδικασία ποιότητας, είναι πεπεισμένος ότι το benchmarking αποτελεί μία φυσική επέκταση του παραδοσιακού ρόλου της διοίκησης.

Οι μάνατζερς είναι από τη φύση τους ανταγωνιστικά άτομα, και όταν κάποιος είναι ανταγωνιστικός, είναι λογικό να ενδιαφέρεται να μάθει τι κάνουν οι άλλες εταιρείες. Ο Turk Enustun, συμπληρώνει ότι «οι περισσότεροι μάνατζερς είναι benchmarkers a priori. Αντιλαμβάνονται ότι πρέπει να συγκρίνουν την επίδοση άλλων εταιρειών με τις επιδόσεις της δικιάς τους, και είναι απόλυτα δεκτικοί στο να εφαρμόσουν το benchmarking. Άλλωστε, αυτό είναι κάτι που αναμένουν και οι αναλυτές του χρηματιστηρίου της Wall Street και οι διαχειριστές κεφαλαίων διαρκώς.»

Καταλήγοντας ο Turk Enustun, διαπιστώνει ότι «η διοίκηση αντιλαμβάνεται και υποστηρίζει το benchmarking γιατί είναι το δραστικό συστατικό που οδηγεί στα αποτελέσματα που η ίδια επιθυμεί.» Παραθέτει ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα από την εταιρεία του, όπου το 1990, το τμήμα παραγωγής συγκέντρωνε εσωτερικά δεδομένα για τη συγκριτική αξιολόγηση των προϊόντων τους. Όταν σύγκριναν έξι ή επτά διαφορετικά προϊόντα που κατασκευάζονταν σε επτά διαφορετικές χώρες στον κόσμο, βρήκαν μεγάλες διαφορές σε κατηγορίες όπως η ποιότητα, το κόστος και το ύψος του αποθέματος. Αυτή η πληροφορία πραγματικά ήταν τόσο σημαντική για το γενικό διευθυντή του Τμήματος, ο οποίος αντιλαμβανόμενος ότι, αν κάθε μονάδα γινόταν τόσο καλή όσο η καλύτερη μεταξύ των επτά συγκρινόμενων, θα πρόσθετε εκατομμύρια δολάρια στα εταιρικά έσοδα. Το αποτέλεσμα ήταν, ο ίδιος να γίνει ένας από τους φανατικότερους υποστηρικτές του benchmarking.

#### **γ. Η σύγκριση ανταγωνιστικότητας μπορεί να γίνει μόνο με τους άριστους.**

Το benchmarking είχε ένα καθοριστικό ρόλο για την πρόοδο της εταιρίας Pacific Bell, για τρία συνεχόμενα έτη. Ο Al Pozos, πρώην benchmarking manager για το Κέντρο Ποιότητας της Pacific Bell στο San Ramon της Καλιφόρνια, και τωρινός διευθυντής στο International Benchmarking Clearinghouse στο Χιούστον, δηλώνει ότι «εφαρμόσαμε benchmarking σ' ένα πλήθος θεμάτων όχι όμως μόνο επιλέγοντας για συνεργάτες τις εταιρείες που θεωρούνται άριστες. Δεν είναι απαραίτητο να εφαρμόζεις benchmarking μόνο με τις καλύτερες εταιρείες, για να έχεις τα αποτελέσματα που επιθυμείς.» Οι λόγοι που αναφέρει γι' αυτό συμπεριλαμβάνονται στα ακόλουθα. Οι εταιρίες με τις καλύτερες, αναγνωρισμένα, πρακτικές, συνήθως είναι κορεσμένες από αιτήσεις για benchmarking από άλλες εταιρείες.

Επιπρόσθετα, υπάρχει συνήθως μία δυσθεώρητη απόσταση (gap), ανάμεσα στις πρακτικές, της οποιασδήποτε εταιρείας, με τις πρακτικές της εταιρείας που αντιπροσωπεύει το απόλυτα βέλτιστο. Ο Al Rozos προσθέτει ότι «απαιτεί ένα πολύ μεγάλο άλμα για να φτάσεις στο επίπεδο της καλύτερης εταιρείας, γεγονός που μπορεί να αποδειχτεί πολύ αποθαρρυντικό. Μερικές φορές είναι καλύτερο να κάνεις σταδιακές αλλαγές». Είναι γεγονός ότι, η σύγκριση ανταγωνιστικότητας με τις κορυφαίες εταιρείες μπορεί να είναι αρκετά «τρομακτική», όταν υπάρχουν πολύ περίπλοκα έργα, που συμπεριλαμβάνουν σειρά παραμέτρων που απαιτούν σημαντικούς όγκους δεδομένων.

Στην πράξη, η σύγκριση ανταγωνιστικότητας, με εταιρείες ενός επιπέδου κατώτερου σε σχέση με τις βέλτιστες, είχε θετικά αποτελέσματα για την Pacific Bell. Σύμφωνα με τον Al Rozos «είναι εφικτό να μάθεις από έναν αθλητή των Ολυμπιακών Αγώνων. Όμως μπορείς επίσης να μάθεις πολλά και από τον ντόπιο αθλητή, υποδεέστερης εμβέλειας και ικανοτήτων.»

**δ. Δεν υφίσταται ανάλογη διαδικασία για σύγκριση στο επιχειρηματικό πεδίο δράσης, της εταιρίας μας.**

Όταν ο Brian Andes, διευθυντής βελτίωσης επιχειρηματικών διαδικασιών στην εταιρεία Tenneco Inc. (εταιρία χημικών προϊόντων), δέχτηκε μία πρόσκληση για έργο benchmarking από μία τηλεφωνική εταιρεία, δεν εξεπλάγη. Ο αρμόδιος της τηλεφωνικής εταιρείας ήθελε να επιλύσει ένα πρόβλημα που σχετιζόταν με την προστασία των υπόγειων τηλεφωνικών καλωδίων.

Για τον Brian Andes η αναλογία ήταν φανερή. «Μπορεί η Tenneco Inc., να μην έχει υπόγεια τηλεφωνικά καλώδια έχει ωστόσο υπόγειους σωλήνες. Βέβαια το «αντικείμενο» των διαδικασιών είναι διαφορετικό αλλά η προσέγγιση για τη λύση των προβλημάτων μπορεί να είναι παρόμοια. Όλα σχετίζονται με τον τρόπο που προσεγγίζεις ένα πρόβλημα». Σύμφωνα με τον Αλβέρτο Αϊστάιν, «δεν μπορούμε να λύσουμε προβλήματα με τον ίδιο τρόπο σκέψης που είχαμε, όταν δημιουργούσαμε τα προβλήματα».

### **ε. Το benchmarking είναι μόνο για τις μεγάλες εταιρείες.**

Είναι εύλογο η σύγκριση ανταγωνιστικότητας να βρίσκει προσφορότερο έδαφος σε μία μεγαλύτερη εταιρεία, γιατί συνήθως διαθέτει και τους οικονομικούς και τους ανθρώπινους πόρους για τη διαδικασία αυτή και παράλληλα είναι σε θέση να ικανοποιήσει τα αιτήματα άλλων εταιρειών για έργα benchmarking.

Ο Ken Dooley, διευθυντής ποιότητας στην Syntron Inc. (εταιρεία κατασκευής υποβρύχιων ηλεκτρονικών για τις βιομηχανίες ερευνητικών και σεισμικών τρυπανιών), ισχυρίζεται ότι «το benchmarking ωφελεί και τις μικρές επιχειρήσεις». Η εταιρεία, στην οποία εργάζεται, αριθμεί 300 εργαζόμενους και συμμετέχει ενεργά σε μελέτες benchmarking. Θεωρεί ότι «υπάρχουν στοιχεία σχεδόν σε κάθε διαδικασία που είναι παρόμοια, ανεξαρτήτως του μεγέθους της εταιρείας. Άλλωστε η σύγκριση ανταγωνιστικότητας είναι μία διαδικασία μάθησης και η επιτυχία των προσπαθειών σου έγκειται στο κατά πόσο μαθαίνεις τις διαδικασίες που μελετάς». Για να καταλήξει λέγοντας ότι: «όσο περισσότερες εταιρείες – ανεξάρτητα από το μέγεθος που αυτές έχουν – έχεις συνεργάτες στα έργα benchmarking, τόσο το καλύτερο.»

## **1.2 Στόχοι του Benchmarking**

Στόχος κάθε μάχης είναι να αποκτηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οι περισσότεροι θεωρούν ότι για την επίτευξη αυτού του στόχου πρέπει να γίνει αποκρυπτογράφηση των στρατηγικών του αντιπάλου. Ο Κινέζος στρατηγός Sun Tzu υποστήριζε πως αν ξέρεις καλά τον εχθρό σου σαν τον ίδιο σου τον εαυτό μπορείς να εξασφαλίσεις το θετικό αποτέλεσμα στην μάχη. Οι επιχειρήσεις συνήθως υιοθετούν αυτή την άποψη και για να μπορέσουν να αντλήσουν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες εφαρμόζουν τη στρατηγική του Benchmarking. Ο βασικός στόχος του Benchmarking είναι η διαπίστωση της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης σε σχέση με άλλες του κλάδου της ή και εκτός κλάδου που ανήκει η επιχείρηση του εσωτερικού και του εξωτερικού και η αξιοποίηση των άριστων πρακτικών που εφαρμόζουν ως μέσο βελτίωσης των επιδόσεων της επιχείρησης στους τομείς στους οποίους παρατηρείται υστέρηση (Cook, 1995).

Η συστηματική χρήση της πιο πάνω τεχνικής αποβλέπει στον εντοπισμό, τη μελέτη, την ανάλυση και την προσαρμογή άριστων πρακτικών, μεθόδων και τεχνικών που εφαρμόζουν οι άλλες συγκριτικά καλύτερες επιχειρήσεις, καθώς και στην εφαρμογή των βέλτιστων αποτελεσμάτων.

Ουσιαστικά με την εφαρμογή της τεχνικής αυτής επιδιώκεται η βελτίωση οποιασδήποτε δεδομένης επιχειρηματικής διαδικασίας κυρίως με την αξιοποίηση "βέλτιστων πρακτικών", παρά απλώς με τη μέτρηση βέλτιστων επιδόσεων (Cook, 1995). Οι βέλτιστες πρακτικές επιφέρουν και βέλτιστη επίδοση. Οι επιχειρήσεις που μελετούν τις βέλτιστες πρακτικές έχουν περισσότερες ευκαιρίες να αποκομίσουν στρατηγικό, λειτουργικό και οικονομικό πλεονέκτημα. Η συστηματική χρήση της τεχνικής αποβλέπει στον εντοπισμό, τη μελέτη, την ανάλυση και την προσαρμογή βέλτιστων πρακτικών, καθώς και στην εφαρμογή των βέλτιστων αποτελεσμάτων. Για μια όμως σταθερή συγκομιδή οφελών από τη διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης, τα ανώτατα διοικητικά στελέχη ενδεχομένως να χρειάζεται να προβούν σε σημαντικές αλλαγές όσον αφορά τη γενικότερη φιλοσοφία της επιχείρησης.

Επομένως, επιγραμματικά στόχος εφαρμογής του Benchmarking είναι η αλλαγή των λειτουργιών μιας εταιρείας με ένα δομημένο τρόπο, ώστε να επιτευχθεί ανώτερη απόδοση και αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τους παρακάτω τρόπους:

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

### **1.3 Ιστορική ανασκόπηση του Benchmarking**

Οι πρώτες ιστορικά, επιχειρησιακές προσπάθειες εφαρμογής του Benchmarking, εμφανίστηκαν το 1800, από έναν αμερικανό επιχειρηματία, τον Francis Lowell, ο οποίος αφού μελέτησε συστηματικά τα καλύτερα κλωστοϋφαντουργικά εργοστάσια της Αγγλίας, το 1815, κατασκεύασε στη Μασαχουσέτη των Η.Π.Α. ένα τέτοιο εργοστάσιο. Το αξιοσημείωτο της όλης προσπάθειας ήταν ότι ο Lowell, δεν υιοθέτησε απλώς τις τεχνολογικές καινοτομίες των Βρετανών, αλλά προχωρώντας ένα βήμα περισσότερο, βελτίωσε τον τρόπο διαχείρισης της ανθρώπινης εργασίας στο εργοστάσιό του. Απόρροια του γεγονότος αυτού, υπήρξε μία θεαματική ανάπτυξη μέσα σε είκοσι έτη.

Το 1912, ο Henry Ford, παρατηρώντας την κοπή κρέατος σ' ένα σφαγείο στο Σικάγο, (κάθε εργαζόμενος έκανε στη σειρά, διαφορετικό έργο στα σφάγια που περνούσαν από μπροστά του), σκέφτηκε και δημιούργησε έξι μόλις μήνες αργότερα, την πρώτη βιομηχανική σειριακή γραμμή παραγωγής. Η καινοτόμα ιδέα του, που πραγματικά έφερε την επανάσταση στο χώρο της αυτοκινητοβιομηχανίας και της βιομηχανικής παραγωγής γενικότερα, δεν προήλθε από το περιβάλλον της αυτοκινητοβιομηχανίας, αλλά από μία άλλη παραγωγική διαδικασία.

Το παράδειγμα αυτό, αποτελεί μία χαρακτηριστική περίπτωση καινοτόμου αντιγραφής και επιτυχημένης εφαρμογής παρόμοιας διαδικασίας, σε εντελώς διαφορετικά επιχειρηματικά πεδία δράσης.

Το 1950, η General Motors, ήταν ο παγκόσμιος ηγέτης στην βιομηχανία αυτοκινήτων και η Toyota ένας μικρός προμηθευτής της ιαπωνικής αγοράς αυτοκινήτων. Ο ιδρυτής της Toyota, έστειλε το γιο του να μελετήσει στο εργοστάσιο της General Motors τον τρόπο παραγωγής των αυτοκινήτων της. Ο νεαρός τότε Eliji Toyoda, κρατούσε εκτενείς σημειώσεις συστηματικά, για καθετί που παρατηρούσε. Ιδιαίτερη εντύπωση του προκάλεσε ο τρόπος ανεφοδιασμού των ραφιών των αμερικάνικων super markets. Οι εντυπώσεις και σημειώσεις αυτές, θεωρείται ότι ήταν και οι σπόροι των προγραμμάτων Just-in-time και Total Quality Control που εφάρμοσε με τόση επιμονή και επιτυχία τα επόμενα είκοσι χρόνια η Toyota, με διευθύνοντα σύμβουλο τον Eliji Toyoda.

Με τη στρατηγική της και τις επιχειρηματικές της πρακτικές, η Toyota κατόρθωσε να καταλάβει το 23% της αμερικάνικης αγοράς αυτοκινήτου το 1983.

Η εταιρεία Xerox, είναι μία από τις πρώτες εταιρείες που εφάρμοσαν σε τέτοια έκταση και επιτυχία το benchmarking. Στα τέλη της δεκαετίας του 1970, η Xerox πήρε ένα πολύ σκληρό μάθημα. Οι γιαπωνέζοι ανταγωνιστές της πωλούσαν στην αμερικανική αγορά σε τέτοιες τιμές που στην ίδια την Xerox, κόστιζε η παραγωγή των μηχανημάτων της. Η πρώτη αντίδραση ήταν η άρνηση της Xerox, να πιστέψει ότι πραγματικά μπορούσε να συμβαίνει κάτι τέτοιο. Στη συνέχεια, για να αντιμετωπίσει την απειλή, άρχισε να μελετά συστηματικά τα προϊόντα (μηχανήματα) των ανταγωνιστών της. Οποιοδήποτε σχέδιο ή διαδικασία θεωρούταν καλύτερο από της Xerox, αντιγράφετο και βελτιωνόταν.

Η εταιρική κουλτούρα, από το δόγμα «ότι δεν είναι Xerox δεν μπορεί να είναι καλό», διαφοροποιήθηκε σε τέτοιο βαθμό, που οι άνθρωποι της ερευνούσαν συστηματικά, οτιδήποτε μπορούσε να τους φανεί χρήσιμο για βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών και πρακτικών.

Για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των αποθεμάτων και παραγγελιών επέλεξαν την εταιρεία L.L. Bean ως συνεργάτη για σύγκριση και μελέτη (Benchmarking partner). Η εταιρεία L.L. Bean είναι εταιρεία ταχυδρομικών παραγγελιών και προμηθευτής στο χώρο των αθλητικών ειδών. Στο μεσοδιάστημα μέχρι το 1989, εκτέλεσε περισσότερα από 230 έργα benchmarking, μελετώντας τις βέλτιστες διαδικασίες σε πολλές εταιρείες.

Το benchmarking έγινε η θεμελιώδης εργασιακή διαδικασία στη Xerox. Αποτέλεσμα της συνολικής αυτής προσπάθειας, ήταν το 1989 η εταιρεία να κερδίσει το βραβείο National Quality Baldrige Award. Η AT&T, εταιρεία τηλεπικοινωνιών των Η.Π.Α., στην οποία θα γίνει και εκτενής αναφορά στο 4ο κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας, αποτελεί ένα ακόμη παράδειγμα επιτυχούς εφαρμογής έργων benchmarking.

Μέχρι το 1984, η AT&T, είχε το μονοπώλιο των τηλεφωνικών υπηρεσιών στις Η.Π.Α. Με την αλλαγή του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, αναγκάστηκε να στραφεί περισσότερο στους πελάτες της. Η στροφή αυτή, την ώθησε στην προσπάθεια αναβάθμισης του χειρισμού των παραπόνων των πελατών της. Χρησιμοποίησε ως συνεργάτες για τη συγκριτική μελέτη χειρισμού παραπόνων, τρεις εταιρείες από άλλους επιχειρηματικούς χώρους. Συγκεκριμένα μία αεροπορική εταιρεία, μία αλυσίδα ξενοδοχείων και μία ταχυδρομική εταιρεία. Τα αποτελέσματα της διαδικασίας ήταν θετικά. Με την ολοκλήρωση της αρχικής μελέτης benchmarking, εφαρμόστηκαν δύο άμεσες βελτιώσεις. Η πρώτη αφορούσε τη δημιουργία μίας βάσης δεδομένων με κατηγοριοποίηση και κωδικοποίηση παραπόνων, για να μπορεί να εντοπίζει τα παράπονα και η δεύτερη την μορφοποίηση κεντρικής συγκεντρωτικής ομάδας διαχείρισης των παραπόνων. Το συνολικό σύστημα διαχείρισης παραπόνων βελτιώθηκε εξαιρετικά. Η σύγκριση ανταγωνιστικότητας με τις καλύτερες εταιρείες στη συγκεκριμένη διαδικασία, απέφερε στην AT&T, την αναγκαία γνώση, με την οποία βελτίωσε δραστικά το σύστημα διαχείρισης παραπόνων, κατά τέτοιο τρόπο που δεν θα μπορούσε ποτέ να το επιτύχει με εσωτερική μελέτη και ανασχεδιασμό των διαδικασιών, σύμφωνα με τη γνώμη της Judy Horsfield, επικεφαλής του Τμήματος benchmarking της AT&T.



## 1.4 Λόγοι εφαρμογής Benchmarking

Με γνώμονα την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ανταγωνιστούν στην αγορά προσφέροντας ανώτερα προϊόντα, μειώνοντας το κόστος παραγωγής, βελτιώνοντας την ποιότητα, υιοθετώντας πιο επιτυχημένες στρατηγικές κλπ.

Βασικός σκοπός του benchmarking είναι η ‘αποκρυπτογράφηση’ των στρατηγικών, πρακτικών και διαδικασιών των ανταγωνιστών, η ανίχνευση των δυνατών σημείων και των αδυναμιών τους, καθώς και η χρήση της πληροφόρησης αυτής για τη σχεδίαση των βημάτων που πρέπει να ακολουθηθούν ώστε να ξεπεραστούν οι ανταγωνιστές. Στην περίπτωση που δεν ακολουθηθεί η παραπάνω διαδικασία, η επιχείρηση οδηγείται σε μειονεκτική θέση, αδυνατεί να προσαρμοστεί στο μεταβαλλόμενο, πολύπλοκο και αβέβαιο περιβάλλον και τελικά χάνει την ανταγωνιστικότητά της (Charman & Hall,1992).

Οι λόγοι που συντελούν στην επιδείνωση της κατάστασης είναι:

- Η απώλεια επαφής με τις πραγματικές ανάγκες των πελατών, που έχει ως συνέπεια την αποδυνάμωση της επιχείρησης σε θέματα ποιότητας των προϊόντων και εξυπηρέτησης των πελατών.
- Η απώλεια επαφής με τους εργαζομένους, η αδυναμία εύρεσης τυχόν παραπόνων τους και τελικά η μείωση της παραγωγικότητας και η αύξηση των γενικών εξόδων στις βασικές δραστηριότητες, αλλά και στις δραστηριότητες υποστήριξης.
- Η απώλεια επαφής με τους προμηθευτές, περιορίζοντας την ευκαιρία για την αξιοποίηση σημαντικών διασυνδέσεων και συνεργασιών με προμηθευτές σε θέματα σχετικά με την επιδιωκόμενη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, με τη συχνότητα και το μέγεθος παραγγελιών κτλ.
- Η απώλεια επαφής με άλλα σημαντικά ενδιαφερόμενα μέρη για τις δραστηριότητες της επιχείρησης, όπως το κοινωνικό σύνολο, οι μέτοχοι κ.α.

Μέσω του Benchmarking πολλές «προβληματικές» επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να αναζητήσουν τους λόγους για τη μειονεκτική θέση τους, να εντοπίσουν τις κύριες αιτίες υστέρησής τους και στη συνέχεια να προχωρήσουν στην αναδιάρθρωση πολλών δραστηριοτήτων τους με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας. Ταυτόχρονα, έγινε εφικτή η μείωση των γενικών εξόδων, που απέκρυπταν τη μεγάλη σπατάλη πόρων και τη σοβαρή δυσκαμψία προσαρμογής της επιχείρησης στις επικρατούσες συνθήκες της αγοράς. Στην εικόνα 1 παρουσιάζονται οι διαφορές και τα αποτελέσματα στη λειτουργία μιας επιχείρησης με ή χωρίς τη χρήση του benchmarking (Mohamed Zairi & John Whyma, 2000).

Η αναγκαιότητα της εφαρμογής τεχνικών Benchmarking κρίνεται επιτακτική για την πραγματοποίηση σημαντικών αλλαγών και βελτιώσεων στις χρησιμοποιούμενες διαδικασίες και στα προσφερόμενα αγαθά και υπηρεσίες, με στόχο την καλύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις του πελάτη. Ταυτόχρονα, η μελέτη των ανταγωνιστικών στρατηγικών άλλων επιχειρήσεων παρέχει σημαντικά δεδομένα για τη διαμόρφωση της ακολουθούμενης στρατηγικής. Ακολουθώντας την αναφερόμενη τεχνική ανάπτυξης, η επιχείρηση κατανοεί πλήρως το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και επιτυγχάνει την απόκτηση και τη διατήρηση ανταγωνιστικής ισχύος μέσω της ανωτερότητας της απόδοσης και της επίτευξης ποιοτικών αποτελεσμάτων.

<b><u>Χωρίς Benchmarking</u></b>	<b><u>Με χρήση του Benchmarking</u></b>
<p><b>Στον προσδιορισμό αναγκών των πελατών:</b></p> <p>-Οι ανάγκες των πελατών προσδιορίζονται με γνώμονα την πείρα ή τη διαίσθηση των στελεχών, με αβέβαιο βαθμό σωστής διάγνωσης και ανταπόκρισης.</p>	<p>-Οι ανάγκες των πελατών προσδιορίζονται με γνώμονα την αντικειμενική γνώση των τάσεων στην αγορά και με βελτιωμένη αξιοπιστία.</p> <p>-Βασισμένοι σε πραγματικά παραδείγματα.</p>
<p><b>Στην αποτελεσματικότητα των στόχων:</b></p> <p>- Έλλειψη εστίασης σε εξωτερικούς παράγοντες με τάση αντίδρασης σε αλλαγές.</p> <p>-Υστέρηση προσαρμογής σε τάσεις του κλάδου.</p> <p>- Επιδίωξη οριακών αλλαγών με βάση άμεσα ιστορικά δεδομένα.</p>	<p>-Αυξημένη αντικειμενικότητα και αξιοπιστία.</p> <p>- Πρωτοπορία στον κλάδο με προληπτική προοπτική και δράση σε μεταβολές.</p> <p>- Επιδίωξη σημαντικών αλλαγών με βάση πραγματικές επιτυχίες τρίτων.</p> <p>- Αντιμετώπιση σοβαρών προβλημάτων.</p>
<p><b>Στην ανάπτυξη κατάλληλων μετρήσεων προόδου:</b></p> <p>-Διεκπεραίωση έργων υποκειμενικής ή προσωπικής εκτίμησης.</p> <p>- Ελλιπής κατανόηση ισχυρών πλεονεκτημάτων και αδυναμιών.</p> <p>-Επιλογή εύκολων σε αποδοχή και εφαρμογή λύσεων.</p>	<p>- Κατανόηση γνήσιων επιθυμητών αποτελεσμάτων.</p> <p>- Επιλογή λύσεων με βάση πρακτικές υπεροχής.</p> <p>-Σαφής κατανόηση χαρακτηριστικών ανταγωνισμού.</p> <p>- Δραστικές εφικτές βελτιώσεις.</p>
<p><b>Συγκρισιμότητα δράσεων με πρακτικές κλάδου:</b></p> <p>- Εστίαση σε εσωτερικά θέματα.</p> <p>- Βαθμιαία εξελικτική πορεία.</p> <p>-Αποδοχή μέτριων επιδόσεων.</p> <p>-Περιορισμένη αφοσίωση σε στόχους</p> <p>-Διστακτικότητα αποδοχής πιο αποτελεσματικών μεθόδων</p> <p>-Περιορισμένος αριθμός λύσεων.</p> <p>-Πολιτική αντιγραφής των ανταγωνιστών<sup>1</sup>.</p>	

<sup>1</sup>Πηγή: Mohamed Zairi & John Whymark: "The transfer of best practices: how to build a culture of benchmarking and continuous learning

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ** **BENCHMARKING**

### **2.1 Ιστορική εξέλιξη της κατηγοριοποίησης του** **Benchmarking**

Πολλοί επιστήμονες έχουν ασχοληθεί με την έννοια της συγκριτικής αξιολόγησης με αποτέλεσμα να υπάρχουν πάρα πολλές δημοσιεύσεις. Λαμβάνοντας υπ' όψιν τον αυξημένο αριθμό αυτών, έχουν γίνει ορισμένες προσπάθειες στο παρελθόν για την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.

Μια σημαντική προσπάθεια για την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας έγινε από τους Dattakumar και Jagadeesh το 2003 όπου διαπίστωσαν ότι έχουν γίνει τουλάχιστον έξι ανασκοπήσεις στο παρελθόν. Οι 5 από αυτές μελετήθηκαν από τους προαναφερθέντες. Αναλυτικότερα η πρώτη δημοσίευση ανασκόπησης ήταν αυτή των Jacksons et al (1994) όπου στο άρθρο τους «Roadmap to current benchmarking literature» δίνουν οδηγίες για το πως μπορεί να κατηγοριοποιηθεί η βιβλιογραφία της συγκριτικής αξιολόγησης με βάση τον τύπο αυτής. Η επόμενη ανασκόπηση ήρθε το 1995 από τους Zairi και Youssef με τίτλο «Review of key publications on benchmarking: part I and part II», όπου παρατίθεται με λεπτομέρειες το περιεχόμενο των βιβλίων που σχετίζονται με την συγκριτική αξιολόγηση, ενώ δεν αναφέρονται δημοσιεύσεις σε διεθνή περιοδικά και συνέδρια. Στην συνέχεια έχουμε τη δημοσίευση με τίτλο «Benchmarking: a select bibliography» του Vig (1995), ο οποίος προσπαθεί να κάνει κατανοητή την ταξινόμηση των άρθρων της συγκριτικής αξιολόγησης. Το 1998 οι Dorsch και Yasin μέσα από το άρθρο τους «A framework for benchmarking in the public sector literature review and directions for future research» συμπέραναν ότι η ακαδημαϊκή κοινότητα υστερούσε όσον αφορά την παροχή και προώθηση προτύπων και πλαισίων που ενσωματώνουν πολλές όψεις της οργανωτικής συγκριτικής αξιολόγησης. Τέλος, το 2002 ο Yasin με το άρθρο του «The theory and practice of benchmarking; then and now» συμπέρανε ότι παρά το αυξανόμενο πεδίο δραστηριοτήτων της συγκριτικής αξιολόγησης και τον αριθμό των οργανισμών που τη χρησιμοποιούν, παραμένει σε ένα μεγάλο ποσοστό χωρίς ένα ενιαίο πλαίσιο που θα μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξή της.

Επιπλέον δίνεται ώθηση για την ανάπτυξη καινοτόμων μεθοδολογιών που θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη της συγκριτικής αξιολόγησης στην διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Όσον αφορά τους Dattakumar και Jagadeesh (2003), προτείνουν ένα σύστημα ταξινόμησης της βιβλιογραφίας της συγκριτικής αξιολόγησης που περιλαμβάνει μια κατηγοριοποίηση που αναδεικνύει την εξέλιξη της βιβλιογραφίας από χρόνο σε χρόνο καθώς επίσης και τις διάφορες πτυχές της:

**- Συγκριτική αξιολόγηση: γενικές πτυχές ή βασικές αρχές (κατηγορία 1).** Όλες οι δημοσιεύσεις αυτής της κατηγορίας ασχολούνται με πολύ γενικές και βασικές έννοιες της συγκριτικής αξιολόγησης και απευθύνονται κυρίως σε αρχάριους αναγνώστες της συγκριτικής αξιολόγησης..

**-Συγκριτική αξιολόγηση: ειδικές εφαρμογές και μελέτες περιπτώσεων (κατηγορία 2).** Αυτός ο τύπος συγκριτικής αξιολόγησης καλύπτει κυρίως το ενδιαφέρον σχετικά με τις εφαρμογές και τις επιτυχίες της μεθόδου. Σ' αυτή την κατηγορία, βρίσκονται όλα τα άρθρα που ασχολούνται με εφαρμογές της συγκριτικής αξιολόγησης στον τομέα της βιομηχανίας και στον τομέα της μη μεταποίησης.

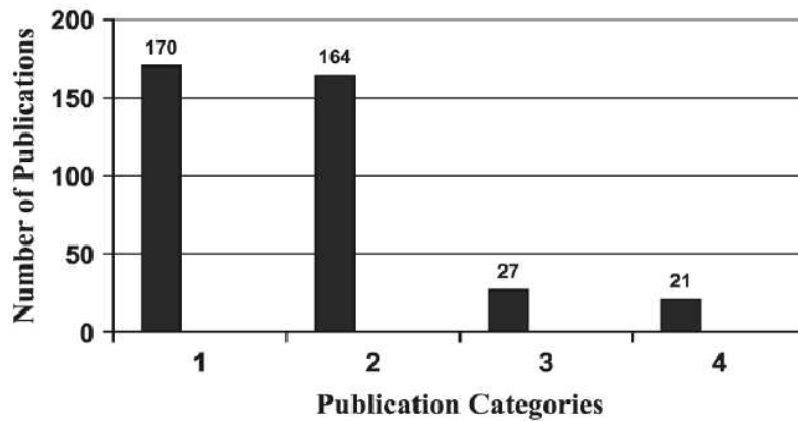
**-Συγκριτική αξιολόγηση: καινοτομίες / επεκτάσεις / νέες προσεγγίσεις (κατηγορία 3).** Όταν οι τεχνικές φτάσουν σε ένα στάδιο κορεσμού, όσον αφορά την εφαρμογή τους, νέες προσεγγίσεις και καινοτομίες αρχίζουν να εμφανίζονται στη βιβλιογραφία. Αυτή η κατηγορία ασχολείται με τις καινοτόμες προσεγγίσεις ή τις αλλαγές στο μοντέλο των τεχνικών της συγκριτικής αξιολόγησης ή των εφαρμογών της.

**-Συγκριτική αξιολόγηση: εφαρμόσιμη στον τομέα της εκπαίδευσης (κατηγορία 4).** Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνεται ειδικά για τους ακαδημαϊκούς και αποτελεί επίσης μια σημαντική πτυχή της έρευνα των Dattakumar και Jagadeesh.

Είναι αναμενόμενο και κατανοητό ότι υπάρχουν επικαλύψεις μεταξύ των τύπων της συγκριτικής αξιολόγησης που ορίστηκαν παραπάνω.

Στη συνέχεια παρατίθεται το σχήμα 1 που αφορά τον αριθμό των δημοσιεύσεων για τις διάφορες κατηγορίες που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Σχήμα 1. Διάγραμμα σχετικά με το πλήθος των δημοσιεύσεων για τις 4 κατηγορίες (Dattakumar & Jagadeesh, 2003).



**Key:**

Category-1 → Benchmarking: General/Fundamentals/Models

Category-2 → Benchmarking: Specific Applications/Case Studies

Category-3 → Benchmarking - Innovations and Extensions/New Approaches

Category-4 → Benchmarking - Services

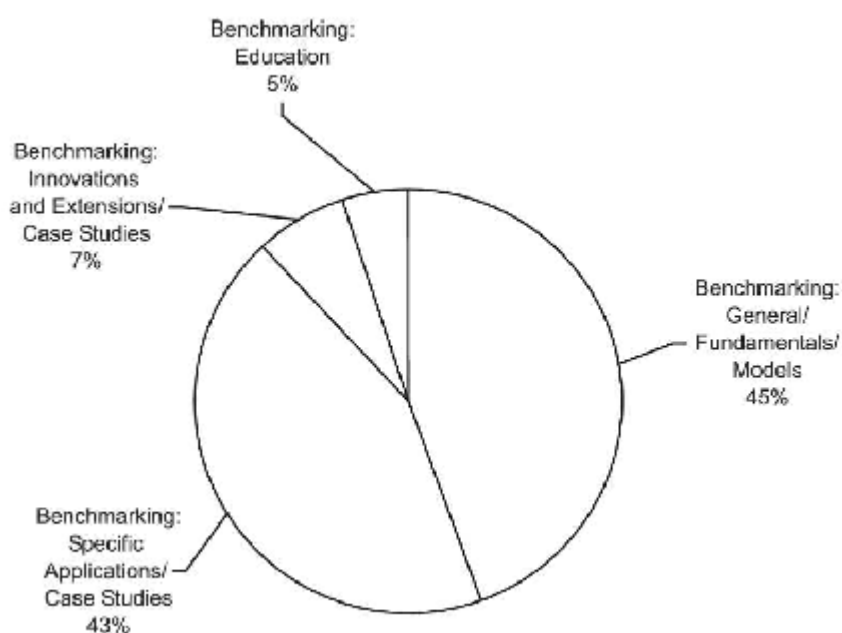
Όλες οι δημοσιεύσεις των κατηγοριών που περιγράφηκαν παραπάνω έχουν κωδικοποιηθεί περαιτέρω με βάση την χρονολογική τους έκδοση. Ο πρώτος κώδικας με τη μορφή ενός αριθμού από το 1 έως 4, αναφέρεται στις κατηγορίες 1 έως 4 που απεικονίζονται στο διάγραμμα παραπάνω. Η κωδικοποίηση ξεκινά από το 1980, δεδομένου ότι η έννοια της συγκριτικής αξιολόγησης προέκυψε κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980. Το χρονικό διάστημα για την πρώτη κατηγορία λαμβάνεται ως δέκα χρόνια. Αυτό υιοθετήθηκε, δεδομένου ότι ο αριθμός των δημοσιεύσεων κατά τα πρώτα δέκα έτη δεν είναι μεγάλος. Οι δημοσιεύσεις μετά το 1990 έχουν ταξινομηθεί σε χρονικό διάστημα ανά δύο έτη. Έτσι, οι χρονικές περίοδοι χαρακτηρίζονται ως "a", (δέκα πρώτα χρόνια: Ιανουάριος 1980-Δεκέμβριος 1989), και "b" μέχρι "h", (δύο έτη η κάθε κατηγορία: Γενάρης 1990 - Γενάρης 2002). Αυτή η κωδικοποίηση εμφανίζεται στον πίνακα 1.

Πίνακας 1. Κωδικοποίηση των δημοσιεύσεων με βάση την κατηγορία που ανήκουν και την χρονική περίοδο δημοσίευσης (Dattakumar & Jagadeesh, 2003).

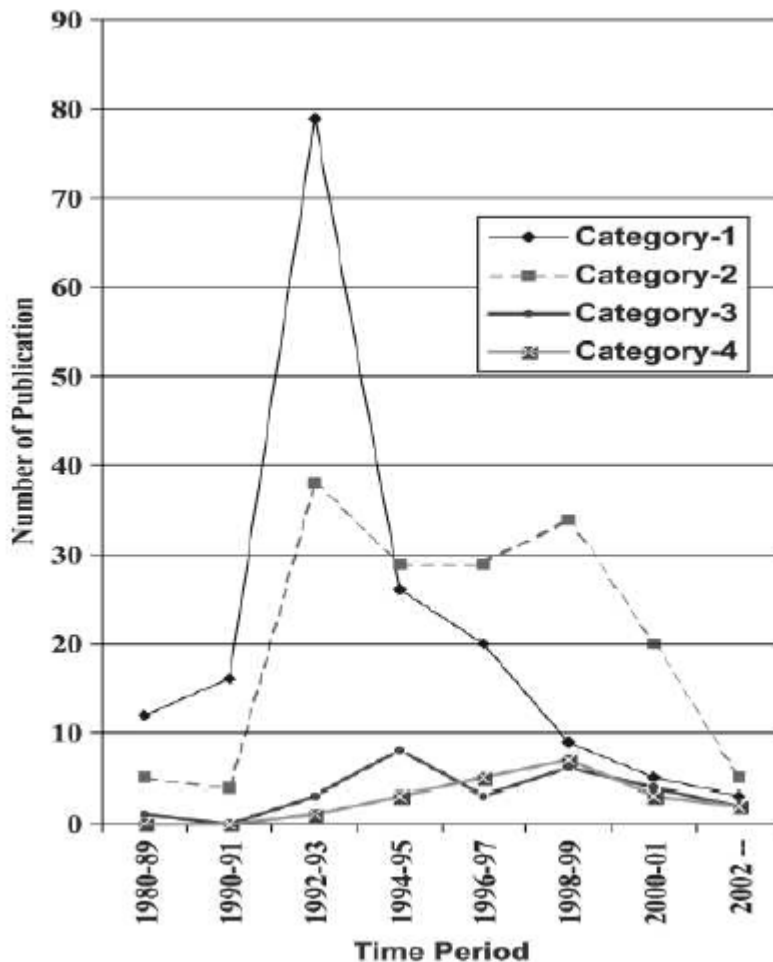
Category	Time frame							
	January 1980- December 1989	January 1990- December 1991	January 1992- December 1993	January 1994- December 1995	January 1996- December 1997	January 1998- December 1999	January 2000- December 2001	January 2002 onwards
	a	b	c	d	e	f	g	h
1	1-a	1-b	1-c	1-d	1-e	1-f	1-g	1-h
2	2-a	2-b	2-c	2-d	2-e	2-f	2-g	2-h
3	3-a	3-b	3-c	3-d	3-e	3-f	3-g	3-h
4	4-a	4-b	4-c	4-d	4-e	4-f	4-g	4-h

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που έκαναν οι Dattakumar και Jagadeesh (2003) αναλύθηκαν 382 δημοσιεύσεις εκ των οποίων οι 170 άνηκαν στην κατηγορία 1 των γενικών αρχών του benchmarking, 164 στις ειδικές εφαρμογές και μελέτες περιπτώσεων, 27 στις καινοτομίες/επεκτάσεις/νέες προσεγγίσεις της συγκριτικής αξιολόγησης και 21 δημοσιεύσεις στις εφαρμογές αυτής στην εκπαίδευση. Στο σχήμα 2 φαίνεται ποσοστιαία, το περιεχόμενο των δημοσιεύσεων ενώ στο σχήμα 3 φαίνεται η χρονολογική εμφάνιση όλων των δημοσιεύσεων των διάφορων κατηγοριών.

Σχήμα 2. Ποσοστιαία εμφάνιση του περιεχομένου των δημοσιεύσεων (Dattakumar & Jagadeesh, 2003).



Σχήμα 3 Χρονολογική εμφάνιση των δημοσιεύσεων (Dattakumar & Jagadeesh, 2003).



Η μέθοδος της συγκριτικής αξιολόγησης έχει εφαρμοσθεί σε αρκετούς τομείς της βιομηχανίας αλλά και του μη μεταποιητικού τομέα. Κάποιοι από αυτούς τους τομείς είναι η βιομηχανία τροφίμων και ποτών, η διαχείριση της ασφάλειας και της υγείας, οι λειτουργικές επιδόσεις και η ασφάλεια των τροφίμων.

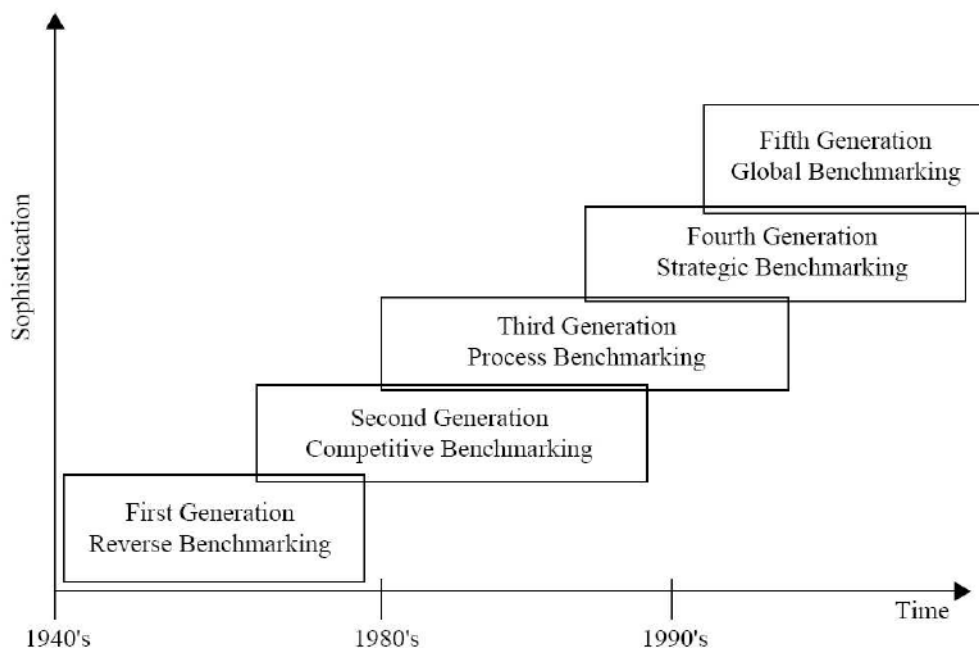
Υπάρχουν αρκετοί ερευνητές και συγγραφείς που ασχολήθηκαν με την κατηγοριοποίηση της συγκριτικής αξιολόγησης και την εξέλιξή της, προγενέστερα και μεταγενέστερα των Dattakumar και Jagadeesh (2003).



Ο Watson (1993) προσπάθησε να σκιαγραφήσει την ιστορική εξέλιξη της συγκριτικής αξιολόγησης. Αναφέρει ότι αναπτύχθηκε σαν μια τέχνη και εξελίχθηκε σε μια επιστήμη, ενώ χωρίζει την εξέλιξή της σε 5 γενιές:

- Πρώτη γενιά: αντίστροφη μηχανική
- Δεύτερη γενιά: ανταγωνιστική συγκριτική αξιολόγηση.
- Τρίτη γενιά: συγκριτική αξιολόγηση της διαδικασίας.
- Τέταρτη γενιά: στρατηγική συγκριτική αξιολόγηση.
- Πέμπτη γενιά: παγκόσμια συγκριτική αξιολόγηση

Σχήμα 4 Ιστορική εξέλιξη της συγκριτικής αξιολόγησης (Watson, 1993).



Οι Andersen και Pettersen (1994) ανέπτυξαν τρεις κατηγορίες συγκριτικής αξιολόγησης: την εσωτερική, την ανταγωνιστική και τη γενική (οι 2 τελευταίοι τύποι συγχωνεύτηκαν αργότερα σε έναν που ονομάστηκε εξωτερική συγκριτική αξιολόγηση). Οι Bendell et al (1993) όρισαν 4 τύπους συγκριτικής αξιολόγησης (εσωτερική, ανταγωνιστική, λειτουργική και γενική) οι οποίοι αναφέρονται στον πίνακα 2, στον οποίο φαίνονται και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε τύπου.

Λίγο μετά από τους Bendell et al (1993), ο Fong (1998) καθιέρωσε ένα σύστημα ταξινόμησης της συγκριτικής αξιολόγησης, όπως φαίνεται στον πίνακα 3. Συγκεκριμένα χωρίζει τη συγκριτική αξιολόγηση σε τρεις κατηγορίες: στη φύση των σημείων αναφοράς, στο περιεχόμενο της συγκριτικής αξιολόγησης και στο σκοπό της σχέσης. Στη συνέχεια αυτές οι τρεις κατηγορίες χωρίζονται στα είδη της συγκριτικής αξιολόγησης (εσωτερικό, ανταγωνιστικό, συνεργατικό, της απόδοσης, γενικό, βιομηχανικό, παγκόσμιο, λειτουργικό κ.α.). Ο Fong (1998) τόνισε ότι παράλληλα με την επιλογή ενός συγκεκριμένου τύπου, οι επιχειρήσεις πρέπει να υιοθετήσουν μια προσέγγιση επείγουσας επέμβασης για την επιλογή του τύπου της συγκριτικής αξιολόγησης.

Πίνακας 2 Τέσσερις τύποι συγκριτικής αξιολόγησης όπως τους όρισε ο Bendell (Manning et al, 2008)

Type	Description	Advantages	Disadvantages
Internal	Process of comparing internal operations within the same organisation	Easy to gain data	Limited by organisations structure and does not necessarily define industry best practice
Competitive	Most common form of benchmarking. Process of comparing between competitors of a particular product or business function and could include product specification, distribution or sales service. This is very often in the form of a "league table" style approach	Potential mutual benefit of sharing of information	Confidentiality constraints may limit the free-flow of information and the outcomes of the exercise
Functional	Comparison of similar functions within the same broad industry or sector, i.e. non-competitive organizations which carry out the same functional activities, e.g. warehousing, administration or procurement	Open comparison and mutual sharing of information so there are no issues with confidentiality	Practices identified may need adapting to suit specific industries
Generic	Comparison of business processes or functions that are similar regardless of the industry	Can develop innovative ideas	Practices identified may be novel and thus challenging to implement

Πίνακας 3. Κατηγορίες συγκριτικής αξιολόγησης με βάση τον Fong (Anand & Kodali, 2008).

Classification	Type	Meaning
Nature of referent other	Internal	Comparing within one organization about the performance of similar business units or processes
	Competitor	Comparing with direct competitors, catch up or even surpass their overall performance
	Industry	Comparing with company in the same industry, including non-competitors
	Generic	Comparing with an organization which extends beyond industry boundaries
	Global	Comparing with an organization where its geographical location extends beyond country boundaries
Content of benchmarking	Process	Pertaining to discrete work processes and operating systems
	Functional	Application of the process benchmarking that compares particular business functions at two or more organizations
	Performance	Concerning outcome characteristics, quantifiable in terms of price, speed, reliability, etc.
	Strategic	Involving assessment of strategic rather than operational matters
Purpose for the relationship	Competitive	Comparison for gaining superiority over others
	Collaborative	Comparison for developing a learning atmosphere and sharing of knowledge

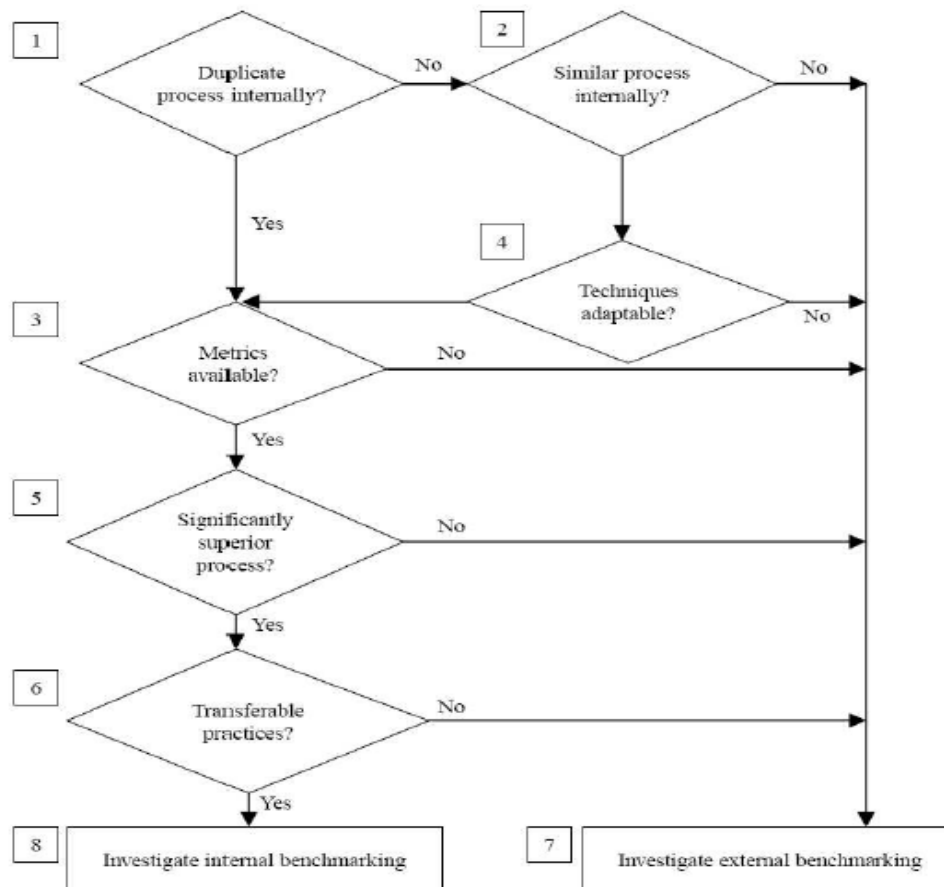
Οι Anand και Kodali (2008) σε μια συγκριτική αξιολόγηση των μοντέλων της συγκριτικής αξιολόγησης προτείνουν ότι αυτή πρέπει να χωρίζεται σε εσωτερική και εξωτερική. Όλες οι άλλες περιπτώσεις όπως η στρατηγική συγκριτική αξιολόγηση, η συγκριτική αξιολόγηση των προϊόντων κ.τ.λ. μπορούν να υπάγονται σε κάποια από αυτές τις δύο κατηγορίες. Αυτό μπορεί να συμβεί γιατί, κάθε φορά που θέλουμε να κάνουμε συγκριτική αξιολόγηση, χρειάζεται να αποφασίσουμε το αντικείμενο της αξιολόγησης και αυτό μπορεί να είναι ένα προϊόν, μια διαδικασία, μια λειτουργία, μια στρατηγική, ακόμα και ένα πρότυπο επιβράβευσης όπως το πρότυπο αριστείας EFQM.

Όποιο και αν είναι το αντικείμενο, πρέπει να βρεθεί ένας κατάλληλος συνεργάτης για την πραγματοποίηση αυτής. Αυτός μπορεί να είναι εσωτερικός συνεργάτης της επιχείρησης ή μια εξωτερική επιχείρηση, η οποία μπορεί να είναι άλλη μονάδα ή υποκατάστημα ενός οργανισμού ή μπορεί να είναι ένας άμεσος ανταγωνιστής ή επιχείρηση από εντελώς διαφορετικό τομέα. Ένα τέτοιο σύστημα ταξινόμησης για τη συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να είναι απλό και μπορεί να μειώσει τη σύγχυση μεταξύ των επαγγελματιών.

Οι Bhutta και Huq (1999) έκαναν τη διάκριση μεταξύ της συγκριτικής αξιολόγησης της απόδοσης και της διαδικασίας, αναφέροντας ότι η εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιείται για να παρέχει πολύτιμα επιτεύγματα και για τα δύο.

Οι Southard και Parente (2007) υποστηρίζουν ότι υπάρχουν μια σειρά από σημεία που πρέπει να ληφθούν υπόψιν ώστε να απαντηθεί το ερώτημα αν η συγκριτική αξιολόγηση πρέπει να είναι εσωτερική ή εξωτερική. Ξεκινάνε με την παραδοχή ότι υπάρχει μια διαδικασία που μπορεί ή πρέπει να βελτιωθεί και την υποβάλλουν σε συγκριτική αξιολόγηση. Το ερώτημα, συνεπώς, είναι αν η συγκριτική αξιολόγηση θα πρέπει να είναι εσωτερική ή εξωτερική. Το διάγραμμα αποφάσεων της συγκριτικής αξιολόγησης που παρατίθεται παρακάτω λαμβάνει σοβαρά υπόψιν σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ της εσωτερικής και της εξωτερικής συγκριτικής αξιολόγησης. Το διάγραμμα αυτό οδηγεί το χρήστη μέσα από ένα σύνολο ερωτήσεων στην τελική απόφαση.

Σχήμα 5. Διάγραμμα αποφάσεων για την επιλογή εφαρμογής εσωτερικής ή εξωτερικής συγκριτικής αξιολόγησης (Soni & Kodali, 2010).



Τέλος μια ακόμη κατηγοριοποίηση της συγκριτικής αξιολόγησης έγινε από τους Adebajo et al (2010) πρότειναν δύο άλλους τύπους συγκριτικής αξιολόγησης, την άτυπη και την επίσημη.

- Άτυπη συγκριτική αξιολόγηση. Αυτή είναι η συγκριτική αξιολόγηση που δεν ακολουθεί μια διαδικασία. Αναφέρεται στον τύπο της συγκριτικής αξιολόγησης όπου ο καθένας δουλεύει και συχνά ασυνείδητα, συμμετέχει συγκρίνοντας και μαθαίνοντας από την συμπεριφορά και τις πρακτικές των άλλων. Η μάθηση από την άτυπη συγκριτική αξιολόγηση συνήθως προέρχεται από τα εξής:

- Συζητήσεις με τους συναδέλφους και εκμάθηση από την εμπειρία τους.
- Συμβουλές από τους εμπειρογνώμονες, οι οποίοι έχουν εμπειρία από την εφαρμογή μιας συγκεκριμένης διαδικασίας ή δραστηριότητας σε πολλές επιχειρήσεις.
- Δικτύωση με άλλους ανθρώπους από άλλους οργανισμούς σε συνέδρια, σεμινάρια και φόρουμ συζητήσεων στο Διαδίκτυο. On-line βάσεις δεδομένων / ιστοσελίδες και δημοσιεύσεις που παρέχουν γρήγορη και εύκολη πρόσβαση στις βέλτιστες πρακτικές και στα σημεία αναφοράς.

- Επίσημη συγκριτική αξιολόγηση: Υπάρχουν δύο τύποι: η συγκριτική αξιολόγηση της απόδοσης και η συγκριτική αξιολόγηση της βέλτιστης πρακτικής. Σε αυτούς τους τύπους, μπορούν να συμπεριληφθούν τα υποσύνολα της εσωτερικής, ανταγωνιστικής ή λειτουργικής συγκριτικής αξιολόγησης:

- Η συγκριτική αξιολόγηση της απόδοσης περιγράφει την σύγκριση των δεδομένων της απόδοσης που προέρχονται από μελέτη παρόμοιων διαδικασιών ή δραστηριοτήτων. Μπορεί να περιλαμβάνει τη σύγκριση των οικονομικών μέτρων (όπως δαπάνες, το κόστος της εργασίας, το κόστος των κτιρίων / εξοπλισμού) ή μη οικονομικών μέτρων (όπως οι απουσίες, ο κύκλος εργασιών του προσωπικού, οι καταγγελίες).
- Η συγκριτική αξιολόγηση της βέλτιστης πρακτικής περιγράφει την σύγκριση των δεδομένων της απόδοσης που προέρχονται από παρόμοιες μελέτες των διαδικασιών ή των δραστηριοτήτων και τον εντοπισμό, την προσαρμογή και την εφαρμογή των πρακτικών με τις οποίες προάγεται η καλύτερη απόδοση.

## 2.2 Κατηγοριοποίηση benchmarking με βάση τον τομέα εφαρμογής του

Για την καλύτερη κατανόηση του benchmarking, είναι χρήσιμο να κατηγοριοποιηθεί ανάλογα με την εφαρμογή του στην επιχείρηση, στο δημόσιο τομέα, στα πλαίσια των συνθηκών εργασίας καθώς και σε τομεακό επίπεδο. Η εφαρμογή του benchmarking στα παραπάνω επίπεδα περιλαμβάνει τους ίδιους φορείς: δημόσιες αρχές, βιομηχανικές επιχειρήσεις και ατομικές επιχειρήσεις, ενώ οι ρόλοι των παραπάνω φορέων διαφέρουν, ανάλογα με το επίπεδο εφαρμογής. Έτσι, σε επιχειρηματικό επίπεδο, η ατομική επιχείρηση είναι στο επίκεντρο, ενώ στο benchmarking του δημοσίου τομέα και πλαισίων εργασίας, οι δημόσιες αρχές παίρνουν το προβάδισμα. Τέλος, σε τομεακό επίπεδο, η πρωτοβουλία πρέπει να εναπόκειται στις βιομηχανικές ενώσεις.

### 2.2.1 Επιχειρηματικό Benchmarking

Σε επιχειρηματικό επίπεδο, το benchmarking αποτελεί σημαντικό εργαλείο για τις διοικητικές αποφάσεις στρατηγικής σημασίας. Η όλη προσπάθεια είναι προσανατολισμένη προς τη συνεχή βελτίωση, μέσω του προσδιορισμού και της προσαρμογής της καλύτερης πρακτικής σε επίπεδο διαδικασίας, οργάνωσης και διαχείρισης, οδηγώντας ταυτόχρονα σε αυξανόμενη ανταγωνιστικότητα. Το επιχειρηματικό benchmarking μπορεί να εφαρμοστεί ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης, ενώ τα καλύτερα παραδείγματα πρακτικής βρίσκονται συχνά έξω από τον τομέα της βιομηχανίας στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Κατά συνέπεια, δεν είναι απαραίτητο ούτε επιθυμητό να περιοριστεί το benchmarking στις επιχειρήσεις ανταγωνιστών. Η εφαρμογή του επιχειρηματικού benchmarking περιλαμβάνει τρία στάδια (E.Bogan- J.English, 1994).

**Το πρώτο στάδιο** ονομάζεται διαγνωστικό και αφορά την διερεύνηση της απόδοσης των διαφορετικών λειτουργιών στην επιχείρηση. Αυτή η διαγνωστική φάση είναι κανονικά μιας σύντομης διάρκειας ανάλυση και συνήθως βασίζεται σε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο συμπληρώνεται από ηγετικό στέλεχος με στόχο να εκτιμηθεί η επίδοση της επιχείρησης σε σχέση με ένα σύνολο επιχειρησιακών κριτηρίων.

**Το δεύτερο στάδιο** ονομάζεται ολιστικό benchmarking και περιλαμβάνει την εξέταση του συνόλου της επιχείρησης και χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει τις κύριες περιοχές εισαγωγής βελτιώσεων. Προχωρεί σε μεγαλύτερο «βάθος» από τη διαγνωστική φάση καθώς απευθύνεται σε όλους τους τομείς της επιχείρησης, εξετάζει πληροφορίες σχετικές με την επίτευξη ποιότητας σε συστήματα ή διαδικασίες και παρέχει ποσοτικές πληροφορίες βασισμένες σε τάσεις και αναλογίες.

Αυτή η διαγνωστική-ολιστική προσέγγιση παρέχει μια σχετικά απλή εισαγωγή στο benchmarking. Προσφέρει δομημένη, οικονομικώς αποδοτική ανατροφοδότηση και απαιτεί μόνο ένα ελάχιστο των πόρων για να εφαρμοστεί. Οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν την επίδοσή τους, με τον προσδιορισμό των κρίσιμων ικανοτήτων, των ισχυρών σημείων και των αδυναμιών τους και έπειτα να χρησιμοποιήσουν τα αποτελέσματα από την «καλύτερη πρακτική» για την εισαγωγή των απαραίτητων βελτιώσεων.

**Το τρίτο στάδιο** ονομάζεται process benchmarking και επιδιώκει τη βελτίωση συγκεκριμένων διαδικασιών, προκειμένου να επιτευχθεί η παγκοσμίως ποιότητας επίδοση. Το process benchmarking διευθύνεται από τις ομάδες προγράμματος. Το πρώτο βήμα είναι να εντοπιστεί μια διαδικασία ή μια σειρά διαδοχικών διαδικασιών για μελέτη. Ακολουθεί ο προσδιορισμός ενός συνεργάτη benchmarking με την ανώτερη επίδοση στη διαδικασία που εξετάζεται και μελετάται η διαδικασία υψηλής απόδοσης του συνεργάτη. Με αυτόν τον τρόπο ορίζεται το χάσμα επίδοσης μεταξύ των συνεργατών, γίνονται κατανοητά τα στοιχεία που έχουν οδηγήσει σε ανώτερη επίδοση και τέλος αποφασίζεται η εφαρμογή προγραμμάτων βελτίωσης.

Υπάρχει άλλος ένας τύπος benchmarking για τις επιχειρήσεις που ονομάζεται top class benchmarking. Το top class benchmarking βοηθά μια επιχείρηση να εντοπίσει τις καινοτόμες λύσεις και να τις εισάγει στις εσωτερικές λειτουργίες της. Όταν εφαρμόζεται σωστά ενθαρρύνει μια κουλτούρα εκμάθησης στην οποία η γνώση μοιράζεται και υπάρχει μια συνεχής προσπάθεια για μεγαλύτερη κατανόηση. Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για να πετύχει βελτίωση της επίδοσης σε λειτουργίες λιγότερο εμφανών τμημάτων μέσα στην επιχείρηση που δε δέχονται εύκολα την ανταγωνιστική πίεση. Παραδείγματα πιθανών αποτελεσμάτων της χρήσης του top class benchmarking αποτελούν: νέες ή βελτιωμένες διαδικασίες με συντομότερους χρόνους υλοποίησης, τυποποίηση των δραστηριοτήτων, ανάπτυξη καναλιών επικοινωνίας ή εργασία σε ομάδες.

### 2.2.2 Benchmarking Δημοσίου τομέα

Το benchmarking δημόσιου τομέα περιλαμβάνει τα ίδια στάδια με το επιχειρηματικό benchmarking, αρχίζοντας με διάγνωση και προχωρώντας από το ολιστικό στάδιο στο process benchmarking. Εντούτοις, οι στόχοι ενός δημόσιου οργανισμού μπορεί να διαφέρουν από εκείνους μιας επιχείρησης, με αποτέλεσμα η οφειλόμενη προσοχή να πρέπει να δοθεί στον προσδιορισμό των κατάλληλων δεικτών. Οι δείκτες αυτοί μπορεί να αφορούν για παράδειγμα την αξία του χρήματος, την ανταπόκριση πελατών, την ευκολία ή την ποιότητα των υπηρεσιών. Ένας τρόπος για να εξασφαλισθεί ότι οι χρησιμοποιούμενοι δείκτες είναι οι κατάλληλοι αποτελεί η συμμετοχή των χρηστών της υπηρεσίας στη διαδικασία benchmarking.

Το benchmarking στο δημόσιο τομέα μπορεί να εφαρμοστεί χρησιμοποιώντας ‘up-to-bottom’ προσέγγιση ή το αντίστροφο. Στην πρώτη περίπτωση οι σχετικές αποφάσεις με την αξιολόγηση λαμβάνονται από μια εξωτερική κεντρική αρχή, με ταυτόχρονη προετοιμασία ανταπόκρισης του οργανισμού στις ανταγωνιστικές πιέσεις της αγοράς. Στην αντίθετη περίπτωση, οι δημόσιοι οργανισμοί παίρνουν την πρωτοβουλία για την ανάπτυξη προγραμμάτων benchmarking, ενώ η υποστήριξη της κεντρικής αρχής παραμένει σημαντική για την ολοκλήρωση της όλης διαδικασίας (Booth.D.,1995).

Μέσω του benchmarking στο δημόσιο τομέα μπορούν να προκύψουν πολλά θετικά αποτελέσματα, όπως τα ακόλουθα:

- Ελαχιστοποίηση σφαλμάτων.
- Αυξανόμενη παραγωγικότητα.
- Αποδοτικότερες μέθοδοι εργασίας.
- Βελτίωση των καναλιών επικοινωνίας
- Επιτάχυνση στις διαδικασίες εισαγωγής αλλαγών.
- Ενίσχυση της ικανοποίησης των υπαλλήλων και
- Ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών.



Υπάρχουν πολλές χαρακτηριστικές περιπτώσεις χρήσης του benchmarking στο δημόσιο τομέα σε διαφορετικά σημεία του κόσμου. Για παράδειγμα, στη Μεγάλη Βρετανία το τελωνείο και οι φορολογικές υπηρεσίες χρησιμοποιούν το benchmarking για να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους και να μειώσουν τις σχετικές δαπάνες. Στη Σουηδία τα μεγάλα νοσοκομεία έχουν εφαρμόσει τεχνικές benchmarking για να εκσυγχρονίσουν τις μεθόδους περίθαλψης, ενώ στη Γερμανία τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης έχουν βελτιώσει τη διαχείριση και την οργάνωση των εσωτερικών δομών τους ως αποτέλεσμα του benchmarking (Lema, N.M. and Price, 1995).

### 2.2.3 Benchmarking με βάση την αξιολόγηση συνθηκών εργασίας (Sectoral Benchmarking)

Το Sectoral Benchmarking εστιάζεται στις αρχές του επιχειρηματικού benchmarking και της αξιολόγησης συνθηκών πλαισίων εργασίας. Αποτελεί επέκταση του επιχειρηματικού benchmarking δεδομένου ότι πολλές από τις ίδιες αρχές μπορούν να εφαρμοστούν στο σύνολο επιχειρήσεων που απαρτίζουν έναν κλάδο και για τον οποίο οι παρόμοιοι τύποι των καλύτερων πρακτικών είναι θεμελιώδεις για την απόκτηση ανταγωνιστικότητας.

Η τομεακή αξιολόγηση εφαρμόζει τις μεθοδολογίες της αξιολόγησης συνθηκών πλαισίων εργασίας προκειμένου να προσδιοριστεί η καλύτερη πρακτική σε σχέση με συγκεκριμένους παράγοντες που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα σε μια βιομηχανία, ενώ κύριο στόχο αποτελεί η ανταπόκριση των επιχειρήσεων στη συνεχώς μεταβαλλόμενη διεθνή ανταγωνιστικότητα. Χαρακτηριστικές εφαρμογές της αξιολόγησης σε τομεακό επίπεδο αποτελεί η εξέταση των πρακτικών εργασίας στην αυτοκινητοβιομηχανία, οι διαδικασίες προμήθειας στον τομέα της αμυντικής ηλεκτρονικής, καθώς και οι καινοτομίες στον κλάδο της βιοτεχνολογίας (Camp, R.C, 1989).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

### **3.1 Εισαγωγή**

Όπως έχουμε ήδη δει από τα παραπάνω κεφάλαια το benchmarking αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο βελτίωσης και στη βιβλιογραφία του διατίθεται πλήθος περιγραφών επιτυχημένων εφαρμογών του (case study). Κοινό στοιχείο των εφαρμογών αυτών και ένα από τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν την έννοια του benchmarking είναι η χρήση δομημένης διαδικασίας για την πρακτική εκτέλεσή του. Η καθιέρωση και η χρήση μίας συγκεκριμένης μεθοδολογίας benchmarking με τη μορφή μοντέλου καθώς και η επιλογή του κατάλληλου τύπου benchmarking αποτελούν για τους ερευνητές και εφαρμοστές του παράγοντες αποτελεσματικής εφαρμογής του.

Η αποτελεσματικότητα στην εφαρμογή του benchmarking όμως δεν περιορίζεται μόνο σε αυτόν τον παράγοντα αλλά αποτελεί ένα σύνθετο θέμα το οποίο σχετίζεται με την ικανοποίηση κάποιων στοιχείων που περιγράφουν τόσο το περιβάλλον στο οποίο εφαρμόζεται το benchmarking όσο και τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται. Επιπρόσθετα η εξάπλωση του benchmarking είχε ως αποτέλεσμα την εμφάνιση μίας αυξανόμενης ζήτησης για δεδομένα απόδοσης γεγονός που οδήγησε στη δημιουργία και ανάπτυξη ειδικών εφαρμογών για την αποτελεσματική διαχείριση των πληροφοριών (Longbottom, 2000).

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά των διαφόρων διαδικαστικών προσεγγίσεων του benchmarking, τα κριτήρια επιλογής του κατάλληλου τύπου και ο ρόλος των φορέων, των συμβούλων και της τεχνολογίας στην αποτελεσματική διαχείριση της πληροφορίας η οποία κατέχει καίρια θέση στην εφαρμογή του benchmarking. Στη συνέχεια αναλύονται οι παράγοντες που διασφαλίζουν την επιτυχή ολοκλήρωση της προσπάθειας και το κεφάλαιο κλείνει με μία αναφορά στις δυσχέρειες εφαρμογής και στην κριτική που ασκείται στο benchmarking.

### 3.2 Διαχείριση των εφαρμογών Benchmarking

Η εφαρμογή του benchmarking αποτελεί μία προσπάθεια εισαγωγής οργανωσιακών αλλαγών, και όπως κάθε τέτοια προσπάθεια, επιδρά τόσο στους τεχνικούς παράγοντες όσο και στους παράγοντες κουλτούρας του οργανισμού (Brah et al, 2000). Για να επιτευχθεί η ομαλή εισαγωγή του και η ευρεία αποδοχή του τόσο από τη διοίκηση όσο και από το προσωπικό απαιτείται κατάλληλη προετοιμασία. Στη βιβλιογραφία προτείνονται διάφορες ενέργειες που μπορούν να προετοιμάσουν έναν οργανισμό για την εφαρμογή του benchmarking όπως ο ορισμός sponsor, ο καθορισμός στόχων της εφαρμογής, ο ορισμός ομάδας εργασίας, η κατανομή πόρων, η εκπαίδευση της ομάδας εργασίας, η επιλογή της κατάλληλης πληροφορικής τεχνολογίας κλπ (Camp, 1989) (Spendolini, 1992) (Bogan και English, 1994) (Cook, 1995). Οι ενέργειες αυτές αφορούν συνήθως την επιτυχή έκβαση των επιμέρους εφαρμογών. Η απόφαση ωστόσο χρήσης του benchmarking ως εργαλείου βελτίωσης απαιτεί την καθιέρωση και χρήση μιας δομημένης διαδικασίας εφαρμογής του, των κριτηρίων επιλογής του τύπου benchmarking που θα εφαρμοσθεί και των υποστηρικτικών εργαλείων που θα χρησιμοποιηθούν.

Οι Arrow-Smith et al (2004), αν και ασχολήθηκαν περισσότερο με την εφαρμογή του benchmarking σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, αναγνωρίζουν τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν το benchmarking στην πράξη: (1) την bottom-up δικτύωση και ανταλλαγή εμπειριών η οποία είναι ιδιαίτερα προσφιλής κυρίως στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και η οποία συνήθως υποστηρίζεται από τις οργανώσεις και τους φορείς τους, (2) την top-down διαδικασία των μεγάλων και συχνά πολυεθνικών επιχειρήσεων η οποία εστιάζεται τόσο εξωτερικά όσο και εσωτερικά της επιχείρησης και στοχεύει, μέσω των συγκρίσεων, όχι μόνο στη μάθηση αλλά και στην άσκηση ελέγχου, και (3) σε μεθοδολογική διαδικασία που προσεγγίζει εκείνη της εταιρείας Xerox όπου στόχος της εφαρμογής είναι η συνεχής βελτίωση και μάθηση. Πάντως γενικά στη βιβλιογραφία, το benchmarking περιγράφεται ως δομημένη διαδικασία σε μορφή μοντέλου το οποίο ακολουθεί διαδοχικά στάδια και βήματα (Ribeiro και Cabral, 2006).

### 3.2.1 Μέθοδοι εφαρμογής και μοντέλα benchmarking

Στη βιβλιογραφία περιγράφονται διάφορες μεθοδολογίες και μοντέλα που αφορούν τη διαδικασία εφαρμογής του benchmarking. Η μελέτη αυτών των μεθοδολογιών αποκαλύπτει ότι εξαιτίας της ευρείας εφαρμογής του benchmarking από ποικίλους οργανισμούς διαφορετικής δομής και αντικειμένου, οι μεθοδολογίες αυτές συγκλίνουν σε ένα κοινά αποδεκτό πλαίσιο το οποίο βασίζεται σε μία λογική σειρά εκτέλεσης συγκεκριμένων ενεργειών και μπορεί να ακολουθηθεί από κάθε οργανισμό (Codling, 1998). Οι οργανισμοί μπορούν είτε να υιοθετήσουν κάποιο από τα ήδη διαθέσιμα μοντέλα είτε να αναπτύξουν το δικό τους μεθοδολογικό πλαίσιο με βάση τις δικές τους ιδέες, αρχές και προτεραιότητες. Η επιλογή του καταλληλότερου μοντέλου είναι θέμα στρατηγικής του οργανισμού ενώ είναι χαρακτηριστικό ότι οι μεγάλοι οργανισμοί που ασχολούνται ευρέως με την εφαρμογή του benchmarking δεν παρέχουν οδηγίες ή συστάσεις γι' αυτό (Davis, 1998).

Σύμφωνα με τον Then (1996) η μεθοδολογία benchmarking που ακολουθείται από έναν οργανισμό είναι μία εξαρτημένη μεταβλητή η οποία επηρεάζεται από παράγοντες όπως είναι η κουλτούρα της επιχείρησης, η ηγεσία, το στυλ της διοίκησης, η άποψη για την εκπαίδευση κλπ. Σε περίπτωση που ο οργανισμός αποφασίσει να αναπτύξει και να εφαρμόσει το δικό του μοντέλο, οι Elmuti et al (1997) προτρέπουν τους ιθύνοντες να λαμβάνουν υπόψη τους οπωσδήποτε τα βασικά στοιχεία εφαρμογής του benchmarking όπως είναι η θέσπιση στόχων, η εξωτερική εστίαση, η χρήση των μετρήσεων και της πληροφορίας κλπ.

Επιπλέον το μοντέλο θα πρέπει να χωρίζεται σε βήματα που καλύπτουν στο ελάχιστο τις βασικές ενέργειες εκτέλεσης του benchmarking οι οποίες, σύμφωνα με τους Arrow-Smith et al (2004) είναι οι εξής: η συλλογή πληροφοριών, οι συγκρίσεις με βάση τις πληροφορίες, η αμοιβαία ανταλλαγή εμπειριών και γνώσεων, ο εντοπισμός των βέλτιστων πρακτικών, η προώθηση της εφαρμογής των πρακτικών αυτών, η συμφωνία και δέσμευση για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, και τέλος η ανασκόπηση της απόδοσης.

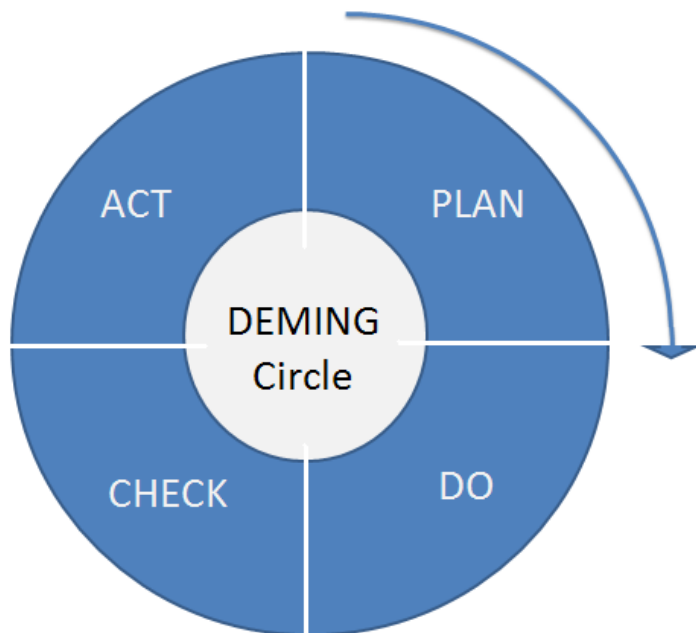
Τα μοντέλα και οι μεθοδολογίες benchmarking που περιγράφονται στη βιβλιογραφία, σύμφωνα με τους Deros et al (2006) διαχωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: (α) μεθοδολογίες που αναπτύχθηκαν από συμβούλους και ειδικούς και βασίζονται στην πρακτική εμπειρία εφαρμογής του benchmarking, και (β) μεθοδολογίες που αναπτύχθηκαν από ακαδημαϊκούς και ερευνητές με βάση τη θεωρία του benchmarking.

Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι κάθε κατηγορία χαρακτηρίζεται από τα δικά της πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα και προτείνουν την ανάπτυξη ενός μοντέλου που καλύπτει τις ανάγκες της επιχείρησης. Πάντως η διαφοροποίηση των ποικίλων μεθοδολογιών benchmarking που συναντά κανείς στη βιβλιογραφία έγκειται περισσότερο στο πλήθος των βημάτων της διαδικασίας το οποίο καθορίζεται ανάλογα με τις απαιτήσεις του κάθε συγγραφέα ή του οργανισμού που το εφαρμόζει (Stich et al, 2005). Στο θέμα αυτό ο Grayson (1992) υποστηρίζει ότι το πλήθος των βημάτων δεν αποτελεί κάτι το σταθερό και ακλόνητο στη διαδικασία εφαρμογής του benchmarking και τονίζει ότι ενώ μπορεί να διαφέρει σημαντικά μεταξύ των διαφόρων προσεγγίσεων, ωστόσο δεν επηρεάζει τη βάση και τη λογική της διαδικασίας. Για τους Bhutta και Huq (1999), η τελική επιλογή του πλήθους των βημάτων εξαρτάται από τις ιδιαιτερότητες, τη πολυπλοκότητα και το μέγεθος της κάθε εφαρμογής.

Οι Freytag και Hollensen (2001) για παράδειγμα αναφέρονται στη διαδικασία του benchmarking διαχωρίζοντας τρεις διαφορετικές έννοιες-στάδια: (α) του benchmarking το οποίο περιλαμβάνει την ανάλυση της παρούσας απόδοσης των διαδικασιών που διερευνώνται και τον υπολογισμό του χάσματος απόδοσης, (β) του benchlearning όπου περιλαμβάνεται η διαδικασία της μάθησης από τους βέλτιστους με στόχο την υιοθέτηση των πρακτικών που εφαρμόζονται, και (γ) του benchaction όπου λαμβάνει χώρα η ολοκλήρωση των προγραμματισμένων αλλαγών.

Ανάλογα οι Bendell et al (1993) προτείνουν την εφαρμογή μιας γενικευμένης μεθοδολογίας η οποία περιλαμβάνει τα στάδια του σχεδιασμού, της καθοδήγησης, του ελέγχου και της αναθεώρησης. Η πλειοψηφία των ερευνητών φαίνεται να συμφωνεί σε ανάλογο καθορισμό διαδοχικών βημάτων χρησιμοποιώντας την ιδέα από το συνεχή κύκλο βελτίωσης του Deming: προγραμματισμός (plan), εκτέλεση (do), έλεγχος (check) και δράση (act) ο οποίος για το benchmarking διαμορφώνεται ως προγραμματισμός (plan), συλλογή (collect), ανάλυση (analyse) και προσαρμογή (adapt) (Watson, 1993) (Bhutta και Huq, 1999) (Chen, 2002) (Ribeiro και Cabral, 2006).

Σχήμα 6: Ο κύκλος του Deming



Περιγράφοντας αυτόν τον προσαρμοσμένο στο benchmarking κύκλο του Deming, ο Watson (1993) αναφέρει ότι στο πρώτο βήμα γίνεται ο σχεδιασμός της μελέτης benchmarking, όπου επιλέγεται η διαδικασία στην οποία θα εφαρμοσθεί, καθορίζονται οι μετρήσεις απόδοσης, αξιολογείται το επίπεδο απόδοσης της διαδικασίας, και τέλος ορίζονται οι οργανισμοί οι οποίοι θα αποτελέσουν πιθανούς στόχους.

Στο δεύτερο βήμα πραγματοποιείται η πρωτογενής και η δευτερογενής έρευνα για τους οργανισμούς- στόχους οι οποίες περιλαμβάνουν αρχικά τη συλλογή πληροφοριών από δημοσιευμένα έντυπα και στη συνέχεια την άμεση επαφή με τους στόχους μέσω της χρήσης ερωτηματολογίων, τηλεφωνικών επικοινωνιών, ή επί τόπου επισκέψεων.

Το τρίτο βήμα περιλαμβάνει την ανάλυση των πληροφοριών που συλλέχθηκαν, τον καθορισμό του χάσματος απόδοσης, τον εντοπισμό των βέλτιστων πρακτικών και την καταγραφή προτάσεων βελτίωσης. Το τέταρτο και τελευταίο βήμα περιλαμβάνει την υιοθέτηση των νέων μεθόδων και τη βελτίωση.

Σε εφαρμογές benchmarking μεταξύ πολλών οργανισμών τα τέσσερα αυτά βήματα διαχωρίζονται σύμφωνα με τον Chen (2002) σε δύο κατηγορίες. Τα δύο πρώτα αφορούν εξωτερικές εφαρμογές μεταξύ των οργανισμών που συμμετέχουν στην προσπάθεια ενώ τα δύο τελευταία αφορούν την εφαρμογή εντός του κάθε οργανισμού χωριστά. Με βάση την ιδέα του κύκλου του Deming, ο Andersen (1999) και οι Bhutta και Huq (1999) προτείνουν τις δικές τους διαδικασίες σε μορφή «τροχού» (benchmarking wheel) πέντε βημάτων. Έτσι ο Andersen περιγράφει τον τροχό με τα εξής βήματα: (1) σχεδιασμός, (2) αναζήτηση, (3) παρατήρηση, (4) ανάλυση, και (5) προσαρμογή ενώ οι Bhutta και Huq με: (1) το σχεδιασμό της μελέτης benchmarking, (2) τον ορισμό της ομάδας benchmarking, (3) τον εντοπισμό των εταίρων, (4) τη συλλογή και ανάλυση των πληροφοριών, και (5) την υιοθέτηση και βελτίωση.

Επιπλέον οι Bhutta και Huq προσθέτουν την αναγκαιότητα της ύπαρξης μιας μεθόδου αξιολόγησης των βελτιώσεων που επιτεύχθηκαν ώστε να διαπιστώνεται η αποτελεσματική υιοθέτηση των βέλτιστων πρακτικών, και τονίζουν ότι η τελευταία φάση της «Δράσης» είναι εκείνη που διαφοροποιεί το benchmarking από την απλή οργανωμένη συλλογή πληροφοριών χωρίς περαιτέρω εφαρμογή.

Αν και αναφέρονται κυρίως σε δημόσιους οργανισμούς, οι Trosa και Williams (1996) προτείνουν και αυτοί μία διαδικασία με πέντε βήματα: (1) κατανόηση των υαρχουσών διαδικασιών όπου γίνεται η διαγραμματική παρουσίαση των διαδικασιών του οργανισμού και των μεταξύ τους σχέσεων (οι συγγραφείς προτείνουν την εφαρμογή του εσωτερικού benchmarking για το σκοπό αυτό), (2) επιλογή των κατάλληλων δεικτών όπου περιγράφονται κριτήρια σύμφωνα με τα οποία εκτιμάται η απόδοση για κάθε δείκτη και αναπτύσσεται το σύνολο των δεικτών για την περιγραφή της συνολικής απόδοσης του οργανισμού, (3) επιλογή των εταίρων όπου συλλέγονται πληροφορίες από διάφορες πηγές για περισσότερο από έναν οργανισμούς που θεωρούνται άριστοι μια και, σύμφωνα με τους συγγραφείς, δεν μπορεί να υπάρξει ένας οργανισμός που να είναι βέλτιστος σε όλους τους δείκτες απόδοσης, (4) συσχέτιση του benchmarking διαδικασίας με το benchmarking αποτελεσμάτων όπου το πρώτο βοηθά στο ξεκαθάρισμα των στόχων ενώ το δεύτερο βοηθά στη μείωση των χασμάτων απόδοσης, και (5) ανάπτυξη και κατανόηση των σχέσεων μεταξύ benchmarking, συνεχούς βελτίωσης και αξιολόγησης ώστε να επιτευχθεί η πλήρης αξιοποίηση του benchmarking ως εργαλείου βελτίωσης.

Μια περισσότερο αναλυτική διαδικαστική προσέγγιση περιγράφει ο Zairi (1994) ο οποίος διαχωρίζει τη διαδικασία του benchmarking σε δύο φάσεις και 16 βήματα. Η πρώτη φάση είναι η φάση της αποτελεσματικότητας (effectiveness) και η δεύτερη της ανταγωνιστικότητας (competitiveness).

Η πρώτη φάση περιλαμβάνει ενέργειες που στοχεύουν στην αποτελεσματική διαχείριση των εσωτερικών διαδικασιών και αποτελείται από τα εξής βήματα: (1) κατανόηση των εσωτερικών διαδικασιών, (2) αξιολόγηση των τρεχουσών διαδικασιών, (3) εντοπισμός των περιορισμών και των ευκαιριών βελτίωσης στις διαδικασίες, (4) βελτίωση διαδικασιών, (5) μέτρηση και αξιολόγηση των βελτιώσεων, (6) θέσπιση εσωτερικών σταθερών απόδοσης μετά από μετρήσεις και βελτιώσεις, και (7) έλεγχος και διαχείριση των διαδικασιών.

Στη φάση της ανταγωνιστικότητας οι εσωτερικές σταθερές απόδοσης μετατρέπονται σε ανταγωνιστικές σταθερές και περιλαμβάνονται τα εξής βήματα: (1) αιτιολόγηση της απόφασης εφαρμογής του benchmarking, (2) εντοπισμός των κατάλληλων εταίρων, (3) επίτευξη συμφωνίας στον τρόπο συνεργασίας, (4) σύγκριση των μετρήσεων απόδοσης, (5) κατανόηση των διαφορών που εντοπίζονται, (6) εισαγωγή αλλαγών στις πρακτικές, (7) επανάληψη της σύγκρισης των αποδόσεων ώστε να εντοπιστεί η μείωση του χάσματος απόδοσης, (8) επανάληψη της προσπάθειας σε τακτή βάση, και (9) επέκταση της εφαρμογής του benchmarking σε όλες τις διαδικασίες.

Η διαδικασία που εφαρμόζεται ευρύτατα από πολλούς οργανισμούς είναι εκείνη της εταιρείας Xerox η οποία αναλύεται σε πέντε φάσεις και δέκα βήματα (Camp, 1989) (Bhutta και Huq, 1999).

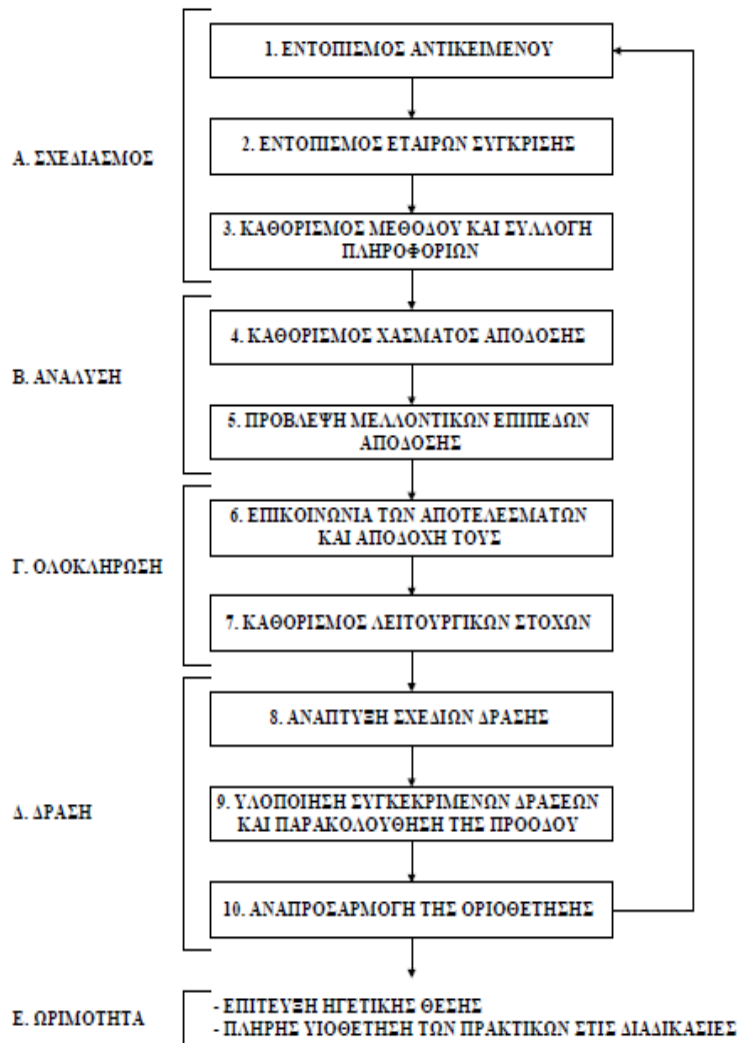
Στη βιβλιογραφία αναφέρονται και άλλες προσεγγίσεις που εφαρμόζονται στην πράξη με μεγαλύτερο ή μικρότερο αριθμό βημάτων ή / και φάσεων (APQC, 1993) όπως η διαδικασία των Harrington και Harrington (1996) η οποία αποτελείται από 5 φάσεις και 20 βήματα, η διαδικασία της εταιρείας Kodak με έξι βήματα (Bhutta και Huq, 1999), η διαδικασία των 5 φάσεων και 15 βημάτων της εταιρείας American Express (Zairi, 1998), η διαδικασία των 4 φάσεων και 10 βημάτων της εταιρείας Texas Instruments (Zairi, 1998), η διαδικασία των 5 υπο-διαδικασιών και 15 βημάτων της εταιρείας IBM Rochester (Balm, 1992), η διαδικασία 5 βημάτων της εταιρείας Motorola (English και Bogan, 1994), η διαδικασία 9 βημάτων της εταιρείας AT&T (Mittelstaedt, 1992), κλπ.



Η έρευνα του Consortium for Excellence in Higher Education (2003) πάνω στις ποικίλες μεθοδολογίες benchmarking που εφαρμόζονται κατέληξε μεταξύ άλλων στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν πολυάριθμες προσεγγίσεις benchmarking και μία προσέγγιση κοινής λογικής μπορεί να προέλθει ως μίγμα από αυτές. Επιπλέον διαπιστώθηκε ότι το benchmarking είναι μια ελεγμένη και δοκιμασμένη διαδικασία που μπορεί να αποφέρει μεγαλύτερα οφέλη όταν ο οργανισμός που το εφαρμόζει προσανατολίζεται στις διαδικαστική θεώρηση και ότι το μοντέλο αριστείας του EFQM παρέχει μια ιδιαίτερα αποτελεσματική προσέγγιση για την εφαρμογή του benchmarking καθώς ενθαρρύνει την εφαρμογή του έναντι των μέτρων απόδοσης και προτρέπει την αναζήτηση των βέλτιστων πρακτικών.

Η βάση όλων των διαδικαστικών μοντέλων benchmarking ωστόσο είναι η ίδια κοινή μεθοδολογία η οποία βασίζεται στη λογική σειρά με την οποία πρέπει να εκτελεστούν οι βασικές δραστηριότητες του benchmarking ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα (Codling, 1998): σχεδιασμός, ανάλυση, δράση και αναθεώρηση κάτι αντίστοιχο με αυτό που το APQC (1993) χαρακτηρίζει ως μετα-μοντέλο benchmarking και θεωρείται συμβατό με τις διαδικασίες αλλαγών που εφαρμόζονται στη ΔΟΠ οι οποίες σύμφωνα με το APQC είναι η συνεχής και η ρηζικέλευθη βελτίωση.

Σχήμα 7: Τα 11 βήματα εφαρμογής του benchmarking της εταιρείας Xerox, ( R.C. Camp (1989))  
"Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance).



### 3.2.2 Κριτήρια επιλογής κατάλληλου τύπου benchmarking

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας των τύπων benchmarking έδειξε ότι αναπτύχθηκαν διάφορες προσεγγίσεις στην κατηγοριοποίηση των τύπων αυτών ωστόσο η πλειοψηφία των συγγραφέων προτιμά το διαχωρισμό σε δύο κατηγορίες: ως προς την προέλευση των προτύπων – εταίρων οργανισμών με τέσσερεις βασικούς τύπους και ως προς το αντικείμενο εφαρμογής με τρεις τύπους. Οι τύποι αυτοί καλύπτουν την πλειοψηφία των εφαρμογών και είναι το εσωτερικό, το ανταγωνιστικό, το λειτουργικό και το γενικό benchmarking στην πρώτη κατηγορία και το benchmarking διαδικασίας, απόδοσης και στρατηγικής στη δεύτερη. Καθένας από τους τύπους αυτούς χαρακτηρίζεται από πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα σχετικά με τα αναμενόμενα οφέλη, τις ευκολίες ή τις δυσκολίες εφαρμογής του και η επιλογή του κατάλληλου εξαρτάται από τις συνθήκες κάτω από τις οποίες λειτουργεί ο οργανισμός που επιθυμεί να εφαρμόσει το benchmarking (Drew, 1997).

Οι εφαρμογές benchmarking συνήθως ξεκινούν με το εσωτερικό benchmarking και ακολουθούνται από το ανταγωνιστικό το οποίο αποτελεί λογική συνέχεια του εσωτερικού μια και η καταγραφή και ανάλυση των εσωτερικών δεδομένων αποτελεί βασική προϋπόθεση για την πραγματοποίηση συγκρίσεων με εξωτερικά στοιχεία (Camp, 1989) (Whymark, 1999). Το εσωτερικό benchmarking είναι ο τύπος με τον οποίο ξεκινούν συνήθως τις προσπάθειες εφαρμογής του οι μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες είτε ανήκουν σε επιχειρηματικό όμιλο είτε είναι οργανωμένες σε πολλά τμήματα και οι συγκρίσεις πραγματοποιούνται είτε μεταξύ των εταιρειών του ομίλου είτε μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης. Ο Spendolini (1992) υποστηρίζει ότι είναι απίθανο να εντοπισθούν βέλτιστες πρακτικές εντός του οργανισμού που αναζητά τη βελτίωση (εσωτερικό benchmarking), και προσδιορίζει το στόχο της εσωτερικής αναζήτησης στον καθορισμό λειτουργικών επιπέδων απόδοσης (operating standards) μέσα στον οργανισμό. Για το λόγο αυτό οι Hinton et al (2000) υποστηρίζουν ότι η πραγματική διάσταση των δυνατοτήτων του benchmarking αναδεικνύεται με την εφαρμογή του λειτουργικού τύπου ενώ οι Mayle et al (2002) χαρακτηρίζουν το άλμα προς την εφαρμογή του τύπου αυτού ως μια ποιοτικά διαφορετική μετάβαση.

Οι Mayle et al μάλιστα μετά από έρευνα που έκαναν στη Μ. Βρετανία διαπίστωσαν ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν το benchmarking ακολουθούν μία «διαδρομή» ωριμότητας η οποία μπορεί να απεικονισθεί μέσα σε ένα μοντέλο δισδιάστατου πίνακα χωρισμένου σε τέσσερα τεταρτημόρια που αντιστοιχούν στις εξής φάσεις εφαρμογής benchmarking: αναζήτησης ειδικών δεικτών (specific indicators), αναζήτησης ειδικών στόχων (specific goals), αναζήτησης γενικών δεικτών (generic indicators), και τέλος αναζήτησης γενικών στόχων (generic goals). Για την επίτευξη της συγκρισιμότητας των δεικτών οι επιχειρήσεις ωθούνται από το επίπεδο της αναζήτησης δεικτών στο επίπεδο της αναζήτησης ιδεών ενώ για λόγους ανταγωνισμού συνήθως κινούνται από το ειδικό στο γενικό επίπεδο.

Το γενικό benchmarking το οποίο ο Weller (1996) χαρακτηρίζει ως παράγωγο (derivative) του ανταγωνιστικού, αποτελεί την πιο εξελιγμένη μορφή του benchmarking. Οι Mc Adam και Kelly (2002) υποστηρίζουν ότι είναι ο λιγότερο προδιαγεγραμμένος τύπος ο οποίος όταν γίνεται στη βάση των βασικών παραγόντων επιτυχίας (key success factors) είναι κατάλληλος για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που επιθυμούν να συνεργαστούν με στόχο την ανταλλαγή πληροφοριών. Ωστόσο, σύμφωνα με τους συγγραφείς, αποτελεί την πιο δύσκολη μορφή του benchmarking μια και απαιτεί (α) περισσότερο χρόνο για την εκτέλεσή του, (β) απόλυτη γνώση των ορίων των διαδικασιών που πρόκειται να συγκριθούν, και (γ) ιδιαίτερη προσπάθεια για την προσαρμογή διαφοροποιημένων δεδομένων κάτι που πιθανό να μην μπορεί να επιτευχθεί. Μάλιστα οι δυσκολίες αυτές έκαναν τους Walgenbach και Hegele (2001) να δηλώσουν ότι η εφαρμογή του είναι τόσο εμφανώς προβληματική που δεν αξίζει θεωρητικής προσέγγισης. Σχετικά με τη δεύτερη κατηγοριοποίηση του benchmarking, ως προς το αντικείμενο εφαρμογής, ο Jones (1999) αναφέρει ότι η εισαγωγή του benchmarking σε έναν οργανισμό γενικά ξεκινά με έμφαση στις διαδικασίες και καθώς η χρήση του διευρύνεται, η εφαρμογή του προχωρά στη χρήση συγκριτικών στοιχείων. Ο συγγραφέας αναγνωρίζει βασικά δύο τύπους στην κατηγοριοποίηση αυτή, το benchmarking διαδικασίας και το benchmarking συγκρίσεων και υποστηρίζει ότι οι δύο αυτοί τύποι συνδυάζονται και λειτουργούν συνεργατικά ώστε να επιτευχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Οι συγκρίσεις βοηθούν στον εντοπισμό περιοχών που χρειάζονται βελτίωση ενώ η γνώση των διαδικασιών που ήδη υπάρχει βοηθά στον προσδιορισμό του τρόπου με τον οποίο μπορεί να πραγματοποιηθεί η βελτίωση.

Σύμφωνα με τον Jones, αν η εφαρμογή του benchmarking περιοριστεί στην εφαρμογή μόνο του benchmarking διαδικασίας, η όλη προσπάθεια μπορεί να πάρει έναν ιδιαίτερα εσωστρεφή χαρακτήρα εστιάζοντας κατά κύριο λόγο στη βελτίωση των διαδικασιών χωρίς να λαμβάνεται υπόψη αν οι αλλαγές που προκύπτουν ικανοποιούν τους ενδιαφερόμενους (πελάτες, μετόχους, εργαζομένους κλπ).

Σημαντικότερος παράγοντας επιλογής του τύπου benchmarking που θα εφαρμόσει ένας οργανισμός είναι η διάθεση της πληροφορίας και της γνώσης από τις οποίες θα προκύψουν συμπεράσματα για τις βέλτιστες πρακτικές (Trosa και Williams, 1996). Για παράδειγμα έχει διαπιστωθεί (Drew, 1997) ότι η εφαρμογή του benchmarking σε διαδικασίες και προϊόντα προτιμάται γενικά σε σχέση με το benchmarking σε θέματα στρατηγικής μια και η πρόσβαση σε πληροφορίες που αφορούν τη στρατηγική είναι συνήθως δύσκολη. Ένα πρόσθετο κριτήριο που επηρεάζει την επιλογή του τύπου benchmarking και αφορά στη διαχείριση των πληροφοριών είναι η πολυπλοκότητά των δεδομένων που συλλέγονται. Έτσι μία εφαρμογή που περιλαμβάνει π.χ. τη συμμετοχή οργανισμών που προέρχονται από γεωγραφικές περιοχές εκτός εθνικών συνόρων απαιτεί να λαμβάνονται υπόψη και πρόσθετοι παράγοντες, εξωτερικοί της επιχείρησης όπως η εθνική οικονομία, οι διαφορές κουλτούρας μεταξύ των χωρών, ο ρυθμός οικονομικής ανάπτυξης κλπ. Οι Davies και Kochhar (2002) υποστηρίζουν ότι η εφαρμογή του benchmarking μεταξύ οργανισμών από διαφορετικές χώρες (global ή multi-country) μπορεί να παρέχει περισσότερο ακριβή αποτελέσματα στη μεταφορά των βέλτιστων πρακτικών που εντοπίζονται, ωστόσο το σύνθετο θέμα της συγκρισιμότητας των στοιχείων που μελετώνται και η ανάγκη να λαμβάνονται υπόψη περισσότερες μεταβλητές οι οποίες προσδιορίζουν τις ιδιαιτερότητες της κάθε χώρας μπορεί τελικά να οδηγήσουν σε γενικευμένες μελέτες με χαμηλό πρακτικά ενδιαφέρον. Αναφερόμενος στην αποτελεσματικότητα του κάθε τύπου, ο Dervitsiotis (2000) υποστηρίζει ότι υπάρχουν δύο κρίσιμες επιλογές που θα πρέπει να γίνουν από τις επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται να εφαρμόσουν το benchmarking και ουσιαστικά ταυτίζονται με τις δύο βασικές κατηγοριοποιήσεις των τύπων του (βλ. παρ. 1.4): (α) η επιλογή του επιπέδου στο οποίο η εφαρμογή του benchmarking προβλέπεται να είναι αποτελεσματικότερη (στρατηγικό, διαδικασίας κλπ), και (β) η επιλογή των οργανισμών αναφοράς (ανταγωνιστική επιχείρηση, βέλτιστη στον τομέα που εξετάζεται, εσωτερικό benchmarking).

Συνεχίζοντας, ο Dervitsiotis υποστηρίζει ότι, ως προς την πρώτη επιλογή, το στρατηγικό benchmarking είναι η δυσκολότερη εφαρμογή μια και κάθε επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει ένα διαφορετικό και μοναδικό σύνολο εσωτερικών και εξωτερικών συνθηκών κάτω από τις οποίες λειτουργεί. Ως προς τη δεύτερη επιλογή, ο συγγραφέας θεωρεί σημαντικό κριτήριο επιλογής την προσβασιμότητα στις απαιτούμενες πληροφορίες και θεωρεί προτιμότερη την αναζήτηση βελτιώσεων είτε σε επιχειρήσεις που δεν είναι άμεσα ανταγωνιστικές είτε μέσα στην ίδια την επιχείρηση.

Το θέμα της δυσκολίας στη συγκέντρωση πληροφοριών από τους ανταγωνιστές για ευνόητους λόγους αναφέρεται και από τους Tucker et al (1987) ως σημαντική δυσχέρεια στην εφαρμογή του ανταγωνιστικού benchmarking.

Επιπρόσθετα όμως οι συγγραφείς αναφέρουν ότι οι συγκρίσεις με τους ανταγωνιστές ενέχουν και άλλες δυσχέρειες όπως η πιθανότητα να αποκαλυφθούν πρακτικές που δεν είναι ιδιαίτερα αξιόλογες για μίμηση ή πρακτικές που δεν έχουν τη δυνατότητα να οδηγήσουν σε καλύτερη απόδοση από εκείνη των ανταγωνιστών. Τέλος, οι Tucker et al διαπιστώνουν ότι οι εργαζόμενοι είναι γενικά περισσότερο δεκτικοί σε ιδέες που προέρχονται από επιχειρήσεις έξω από τον κλάδο της δικής τους επιχείρησης.

Οι Dale και Smith (1997) συνδυάζουν την επιλογή του κατάλληλου τύπου benchmarking με το στάδιο ποιότητας που βρίσκεται ο οργανισμός και τις ανάγκες βελτίωσής της και αναπτύσσουν το «πλέγμα εφαρμογής διαχείρισης της ποιότητας» (quality management implementation grid) το οποίο προσδιορίζει τη θέση ενός οργανισμού στον τομέα της ποιότητας. Στο χαμηλότερο στάδιο του πλέγματος η νοοτροπία ποιότητας είναι ανεπαρκής και μία από τις δράσεις που προτείνουν οι συγγραφείς για τη μετάβαση στο επόμενο στάδιο είναι η έκθεση του οργανισμού στις καλύτερες πρακτικές και συμπεριφορές. Σε κάθε στάδιο οι ενέργειες μετάβασης στο επόμενο στάδιο περιέχουν ενέργειες που σχετίζονται άμεσα με το benchmarking. Έτσι στο δεύτερο στάδιο οι συγγραφείς προτείνουν την έκθεση του οργανισμού στις βέλτιστες πρακτικές, και συνεχίζουν ανά στάδιο ως εξής: (α) εφαρμογή του benchmarking για τον εντοπισμό χαμηλής απόδοσης, (β) εκτίμηση της θέσης σε σχέση με τους βέλτιστους, (γ) εφαρμογή του λειτουργικού benchmarking, (δ) εφαρμογή του ανταγωνιστικού benchmarking, και τέλος (ε) εφαρμογή του στρατηγικού benchmarking.

Η επιλογή του κατάλληλου τύπου benchmarking είναι μία σύνθετη και πολυδιάστατη διαδικασία. Οι Trosa και Williams (1996) αν και αναφέρονται στο δημόσιο τομέα, προτιμούν να περιορίζουν την πολυπλοκότητα της επιλογής σε δύο τύπους benchmarking, στο benchmarking αποτελέσματος και στο benchmarking διαδικασίας και τονίζουν την αναγκαιότητα να αναγνωρισθεί από τον οργανισμό η σχέση που υπάρχει μεταξύ των τύπων αυτών. Το πρώτο εντοπίζει τις διαφορές στην απόδοση ενώ το δεύτερο τις αιτίες αυτών των διαφορών και, όπως διαπιστώνουν οι συγγραφείς, το ένα συμπληρώνει το άλλο.

Το benchmarking διαδικασίας καθορίζει τις διαφορές που προκύπτουν ως αποτέλεσμα των διαδικασιών καθώς και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν οι διαδικασίες αυτές να βελτιωθούν ωστόσο δεν μπορεί από μόνο του να επιφέρει βελτιώσεις επειδή δεν λαμβάνει υπόψη του την απόδοση του οργανισμού.

### 3.2.3 Τρόποι υποστήριξης benchmarking

Η υποστήριξη στην εφαρμογή του benchmarking εστιάζεται κυρίως στη διαχείριση της πληροφορίας. Η πληροφορία κατέχει ιδιαίτερη θέση στην εφαρμογή του benchmarking σε σημείο που οι Elmuti et al (1997) να το χαρακτηρίσουν ως εργαλείο πληροφορίας. Η συλλογή, καταγραφή, ανάλυση, αποθήκευση και επαναφορά των πληροφοριών είναι ενέργειες που καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο εύρος στις εφαρμογές benchmarking.

Είναι αυτονόητο λοιπόν ότι οποιαδήποτε υποστήριξη για την αποτελεσματικότερη εκτέλεση των ενεργειών αυτών συμβάλλει σημαντικά στην επιτυχή έκβαση της συνολικής προσπάθειας. Σημαντικός παράγοντας στο κομμάτι αυτό του benchmarking, είναι η χρήση της πληροφορικής τεχνολογίας, των βάσεων δεδομένων και των δικτύων benchmarking (Drew, 1997). Σχετικά με τη χρήση της πληροφορικής τεχνολογίας, η Paine (1994) χαρακτηριστικά αναφέρει ότι, αν η Διοίκηση ολικής ποιότητας θεωρήθηκε ο «πατέρας» του benchmarking, η τεχνολογία των υπολογιστών με την παροχή προσιτής και ταχύτατης ισχύος αποτέλεσε τη «μητέρα» η οποία επέτρεψε τη γέννηση της έννοιας του benchmarking. Με ανάλογο τρόπο, ο Juran (1995) υποστηρίζει την αναγκαιότητα δημιουργίας και ανάπτυξης τραπεζών δεδομένων με δυνατότητα εντοπισμού όχι μόνο των βέλτιστων αποδόσεων αλλά και του τρόπου με τον οποίο επιτυγχάνονται αυτές.

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται διάφορα μεθοδολογικά εργαλεία που αναπτύχθηκαν από τους ερευνητές του benchmarking με στόχο την υποστήριξη των εφαρμογών του στην αποτελεσματική διαχείριση των πληροφοριών.

Οι Pfohl και Ester (1999) και ο Chen (2002) χρησιμοποιούν τη μεθοδολογία Quality Function Deployment (Q.F.D.) στην εφαρμογή του benchmarking την οποία ο Chen χαρακτηρίζει ως Quality Benchmarking Deployment. Στην εφαρμογή της μεθοδολογίας αυτής οι τρέχουσες και οι μελλοντικές απαιτήσεις του πελάτη μεταφράζονται σε χαρακτηριστικά προϊόντων/διαδικασιών μέσα από την ανάπτυξη ενός πίνακα συσχετίσεων.

Ανάλογα, η προσέγγιση Q.F.D. για το benchmarking καταλήγει σε μια μήτρα που συσχετίζει τις απαιτήσεις του πελάτη με τις δομές των διαδικασιών για την ανάπτυξη σημείων μέτρησης σε δραστηριότητες.

Η μέτρηση της απόδοσης στα σημεία αυτά προσδιορίζει τη συμβολή της δραστηριότητας της διαδικασίας στην εκπλήρωση της απαίτησης του πελάτη και χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη μετρήσεων για benchmarking (Pfohl και Ester, 1999). Η μέθοδος Q.F.D. στο benchmarking επιτρέπει στην επιχείρηση να εντοπίσει τις ανάγκες των πελατών της και να θέσει προτεραιότητες βελτίωσης. Στόχος της μεθόδου είναι η διευκόλυνση των συγκρίσεων σε προϊόντα και υπηρεσίες με τα αντίστοιχα βέλτιστα στην αγορά δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην ανάλυση του ανταγωνισμού και στην εκτίμηση της θέσης της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό (Chen, 2002).

Με ανάλογο τρόπο οι Campenhausen και Petrisch (2004) αναπτύσσουν ένα εργαλείο που το ονομάζουν Benchmarking Matrix. Το εργαλείο αυτό χρησιμοποιεί συγκρίσεις στις δομές δαπανών επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου και βοηθά στον προσδιορισμό των διαφορών στις δαπάνες, στην ποσοτικοποίηση των χασμάτων απόδοσης και στον εντοπισμό πιθανών βελτιώσεων. Σύμφωνα με την άποψη των εμπνευστών του, το Benchmarking Matrix διευκολύνει στην αποφυγή των περιορισμών που εμφανίζονται κατά την εκτέλεση των συγκρίσεων μεταξύ των επιχειρήσεων και προκύπτουν ως αποτέλεσμα των ιδιομορφιών τους (γεωγραφικών, κλάδου, δομής κλπ) και εντοπίζει τις περιοχές που έχουν μεγάλα περιθώρια βελτίωσης. Ωστόσο το Benchmarking Matrix δεν μπορεί να προσδιορίσει τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνονται οι βελτιώσεις. Αντίστοιχα οι Fernandez et al (2001) παρουσιάζουν ένα μεθοδολογικό πλαίσιο για την αποτελεσματική εφαρμογή του benchmarking το οποίο αποκαλούν «εξελικτικό benchmarking» (evolutionary). Οι εφαρμογές πληροφορικής τεχνολογίας που χρησιμοποιούνται μέσα στα πλαίσια του benchmarking περιλαμβάνουν προγράμματα υπολογιστών με λογιστικά φύλλα (spreadsheet) και βάσεις δεδομένων, προγράμματα χαρτογράφησης διαδικασιών και γραφικών παρουσιάσεων,



βιβλιοθήκες πληροφοριών CD-rom και βάσεις δεδομένων on-line, δίκτυα υπολογιστών με συστήματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και λογισμικού επικοινωνίας.

Οι βάσεις benchmarking σχεδιάζονται με στόχο να παρέχουν τη δυνατότητα της άμεσης απεικόνισης συγκριτικών δεδομένων σε βασικές μετρήσεις απόδοσης των οργανισμών και είναι ιδιαίτερα χρήσιμες στην έναρξη εφαρμογής του benchmarking (Codling, 1998).

Για τη συλλογή και σύγκριση των δεδομένων benchmarking έχουν αναπτυχθεί ποικίλα προγράμματα υπολογιστών όπου οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται – συνήθως από ερωτηματολόγια ευρείας κάλυψης αλλά και από ποικίλα άλλα έντυπα (πχ ισολογισμοί) – εισάγονται στον υπολογιστή και τροφοδοτούν ένα σύστημα benchmarking (expert diagnosis system) που πραγματοποιεί τη σχετική αξιολόγηση.

Τα προγράμματα αυτά εκτελούν συγκρίσεις και αξιολογήσεις πρακτικών και διαδικασιών και παράγουν λεπτομερείς αναφορές με συστάσεις σχετικά με τις ενέργειες που θα μπορούσε να αναλάβει ο οργανισμός ο οποίος ενδιαφέρεται για τη βελτίωση της απόδοσής του (St-Pierre and Delisle, 2006).

Ταυτόχρονα όμως με τις διαδικασίες της συλλογής και επεξεργασίας στοιχείων απόδοσης, το benchmarking προβλέπει εξ ορισμού του και την ανάγκη της ανταλλαγής πληροφοριών για τον εντοπισμό των βέλτιστων πρακτικών. Για την κάλυψη αυτής της ανάγκης δημιουργήθηκαν δίκτυα benchmarking με σκοπό την εξυπηρέτηση των μελών τους στις εφαρμογές benchmarking. Οι Büyükdökan και Maire (1998) παρατηρούν ότι οι εφαρμογές benchmarking βασίζονται κυρίως σε βάσεις δεδομένων με στοιχεία που αφορούν μετρήσεις αποδόσεων και όχι τις πρακτικές που συνδέονται με τις βέλτιστες αποδόσεις. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η δικτύωση των οργανισμών μπορεί να συνδυάσει τη σύγκριση των μετρήσεων απόδοσης με την παροχή τεχνογνωσίας σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόζουν οι οργανισμοί αυτοί.

Τα δίκτυα benchmarking προέκυψαν ως μέρος της δραστηριότητας παροχής υποστήριξης στο benchmarking τόσο από ανεξάρτητους φορείς (πχ εταιρείες συμβούλων) όσο και απο επαγγελματικές οργανώσεις. Στόχος των δικτύων benchmarking είναι από τη μια η δημιουργία ενός κέντρου πληροφόρησης και αναφοράς για εκπαίδευση στις αρχές του benchmarking και από την άλλη ο προσδιορισμός των βέλτιστων πρακτικών που εφαρμόζονται και γενικά η παροχή βοήθειας στην εφαρμογή και προώθηση του εργαλείου.

Η λειτουργία των δικτύων βασίζεται στη συλλογή και ανάλυση στοιχείων απόδοσης που συγκεντρώνονται από τα συμμετέχοντα μέλη σε περιοδική βάση. Επιπλέον τα δίκτυα benchmarking βοηθούν σημαντικά στην προώθηση της ιδέας του benchmarking για την επίτευξη επιχειρηματικής αριστείας, στη διευκόλυνση της ανταλλαγής πληροφοριών και στην εδραίωση συνεργασιών μεταξύ των μελών τους (Lee et al, 2006) (Brah et al, 2000). Σημαντική ώθηση στη λειτουργία τέτοιων δικτύων έδωσε η ευρεία ανάπτυξη της χρήσης του διαδικτύου. Σήμερα στο διαδίκτυο υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός ιστοσελίδων που αφορούν δίκτυα εφαρμογής benchmarking. Πρόκειται για πύλες οι οποίες δίνουν την ευκαιρία στις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις να «δοκιμάσουν» την απόδοσή τους. Οι πύλες αυτές συνήθως δίνουν πληροφορίες για τον τρόπο που γίνονται οι σχετικές μετρήσεις και εξάγουν συμπεράσματα για την απόδοση της επιχείρησης.

Επιπλέον παρέχεται η δυνατότητα συμμετοχής σε έρευνες οι οποίες καλύπτουν ένα μεγάλο εύρος θεμάτων, η λήψη αποτελεσμάτων αλλά και η μελέτη ερευνών που έχουν ήδη πραγματοποιηθεί (π.χ. βλ. [www.dti.gov.uk](http://www.dti.gov.uk), όπου φαίνονται οι έρευνες που πραγματοποιούνται από το Υπουργείο Εμπορίου και Βιομηχανίας της Μ. Βρετανίας με στόχο τη σύγκριση αποδόσεων σε διάφορους τομείς).

Οι πύλες benchmarking του διαδικτύου αποτελούν ηλεκτρονικά κέντρα benchmarking. Οι δραστηριότητες ενός τέτοιου κέντρου σύμφωνα με τους Welch και Mann (2001) είναι οι εξής: συλλογή μετρήσεων απόδοσης, συλλογή πρακτικών βελτίωσης της απόδοσης, διάθεση πληροφοριών για επιτυχείς εφαρμογές, διάθεση σχετικών ηλεκτρονικών διευθύνσεων, σχεδιασμός και χρήση σχετικών εντύπων, διάθεση ερωτηματολογίων αυτό-αξιολόγησης, τήρηση αρχείου βραβευμένων οργανισμών ή οργανισμών που θεωρούνται ηγέτες σε κάποιον τομέα, παρακολούθηση σχετικών ερευνητικών εργασιών, και λειτουργία μίας συνεχώς αναπτυσσόμενης βάσης δεδομένων. Ωστόσο παρά την εκτεταμένη παροχή υπηρεσιών αυτών των κέντρων και των φορέων benchmarking, η έρευνα των Mayle et al (2002) έδειξε ότι είναι πολύ λίγοι οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν τελικά τις υπηρεσίες αυτές. Οι συγγραφείς πιστεύουν ότι οι οργανώσεις αυτές μπορούν να παίξουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο τόσο σε δύο περιπτώσεις: (α) όταν δεν υπάρχει προηγούμενη επαφή μεταξύ των οργανισμών που συμμετέχουν στις εφαρμογές benchmarking και κατά συνέπεια η ανταλλαγή των πληροφοριών είναι περιορισμένη, και (β) στη φάση των αρχικών εφαρμογών benchmarking για να καλυφθεί η έλλειψη της απαραίτητης εμπειρίας και γνώσης. Ο Maleyeff (2003) παρατήρησε ένα σκεπτικισμό στη χρήση των ανεξάρτητων οργανώσεων benchmarking.

Ο σκεπτικισμός αυτός αφορά κυρίως την αξιοπιστία των στατιστικών στοιχείων των ερευνών που δημοσιεύονται η χρήση των οποίων μπορεί να οδηγήσει σε λάθος συμπεράσματα.

Οι Bogan και English (1994), αν και αναγνωρίζουν τη χρήση συστημάτων πληροφορικής τεχνολογίας ως κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας του benchmarking, προτείνουν σε όσους έρχονται σε επαφή για πρώτη φορά με το benchmarking να παραμείνουν στη χρήση της ήδη υπάρχουσας τεχνολογίας με την οποία είναι εξοικειωμένοι για διευκόλυνση της εφαρμογής και αποφυγή πιθανών συγχύσεων. Από την έρευνα των Camp και Andersen (1995) διαπιστώθηκε ότι η χρήση της τεχνολογίας των υπολογιστών δεν είναι υψηλής προτεραιότητας για τους οργανισμούς που εφαρμόζουν το benchmarking.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα δήλωσαν ότι η τεχνολογία χρησιμοποιείται για τις βασικές διαδικασίες αναζήτησης πληροφοριών και για τη διαχείριση της κατεχόμενης γνώσης ενώ σχετικά με τη χρησιμότητα των βάσεων δεδομένων μέσω υπολογιστή (on-line) η πλειοψηφία των ερωτώμενων τήρησε ουδέτερη στάση, εκφράζοντας μάλιστα αμφιβολίες όσον αφορά τα οφέλη αυτών των βάσεων. Πάντως, ακόμα και για τους επικριτές τους, οι βάσεις δεδομένων και οι οργανώσεις που αναπτύχθηκαν για την υποστήριξη του benchmarking έχουν κάποιο σημαντικό ρόλο να παίξουν σύμφωνα με τους Mayle et al (2003): να υποστηρίξουν τους αρχάριους του benchmarking στις πρώτες τους προσπάθειες και τους έμπειρους εφαρμοστές στη διεύρυνση της σκέψης τους.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Η επιτυχία στην εφαρμογή του benchmarking αποτελεί αντικείμενο μελέτης ενός σημαντικού τμήματος της βιβλιογραφίας. Θεωρητικοί και πρακτικοί μελετητές του benchmarking αναφέρουν διάφορα στοιχεία τα οποία επηρεάζουν την εφαρμογή του και μπορούν να εξασφαλίσουν την επίτευξη επιτυχών αποτελεσμάτων. Τα στοιχεία αυτά συνήθως αποκαλούνται κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (Bogan and English, 1994), (Harrington and Harrington, 1996), (Longbottom, 2000), δείκτες επιτυχίας (success indicators) (Camp, 1989) ή προϋποθέσεις εφαρμογής (requirements) (Elmuti and Kathawala, 1997), ενώ ως προς την αναγκαιότητα της εφαρμογής τους μπορεί να κυμαίνονται από απλές συστάσεις (recommendations) (Spendolini, 1992) έως «πρέπει» (Grayson, 1992).

Αν και συνήθως αυτό που οι συγγραφείς αποκαλούν «προϋπόθεση για benchmarking» αποτελεί την ελάχιστα απαιτούμενη συνθήκη που πρέπει να καλύπτει ο οργανισμός που ενδιαφέρεται για την εφαρμογή του benchmarking, θα πρέπει να αναφερθεί ότι στη βιβλιογραφία δεν υπάρχει ένας σαφής διαχωρισμός των παραγόντων επιτυχίας των επιμέρους εφαρμογών και των προϋποθέσεων για την αποτελεσματική χρήση του benchmarking γενικά, και οι συγγραφείς συχνά χρησιμοποιούν μεταξύ τους διαφορετικούς όρους για να περιγράψουν το ίδιο χαρακτηριστικό που διασφαλίζει την επιτυχή εφαρμογή του benchmarking.

Στις παραγράφους που ακολουθούν παρουσιάζονται αρχικά τα στοιχεία που σύμφωνα με τη βιβλιογραφία συνθέτουν την επιτυχή εφαρμογή του benchmarking από τα οποία προκύπτουν οι κρίσιμοι παράγοντες αποτελεσματικής εφαρμογής του και στη συνέχεια περιγράφονται τα βραβεία benchmarking που απονέμονται σε επιτυχείς εφαρμογές.

#### 4.1 Ενδείξεις επιτυχημένης εφαρμογής benchmarking

Στη βιβλιογραφία οι επιτυχημένες εφαρμογές του benchmarking συνδυάζονται με ποικίλα στοιχεία που το επηρεάζουν. Οι Bogan και English (1994) δηλώνουν ότι τα αποτελεσματικά προγράμματα benchmarking απλά ενέχουν τα στοιχεία των τριών «Α»: «Adopt, Adapt, Advance» δηλαδή «υιοθετήστε, προσαρμοστείτε, προωθήστε». Οι συγγραφείς θεωρούν ότι το επιτυχές benchmarking εξασφαλίζεται με την απλή διαδικαστική ενσωμάτωσή του στον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού η οποία περιλαμβάνει την υιοθέτηση των καλύτερων πρακτικών, την προσαρμογή τους στο περιβάλλον του οργανισμού και τη συνεχή βελτίωσή τους για την επίτευξη της άριστης απόδοσης. Ανάλογα ο Longbottom (2000) διερεύνησε τη θέση του benchmarking στη Μ. Βρετανία και προσδιόρισε τους κρίσιμους παράγοντες που είναι εμφανείς στις επιτυχείς εφαρμογές. Τα αποτελέσματα της μελέτης του αποκάλυψαν ότι οι καλύτερες εφαρμογές ξεκινούν και καθιερώνονται μέσα από τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, εστιάζουν στην υιοθέτηση των βέλτιστων πρακτικών μέσω της κατανόησης των διαφορών στις διαδικασίες, διαθέτουν κοινά χαρακτηριστικά στην ομαδική προσέγγιση των εφαρμογών (cross-function, multi-skill teams, sponsor, facilitator), εστιάζονται εξωτερικά στην προσθήκη αξίας στον πελάτη, και διαθέτουν κουλτούρα τέτοια που να υποστηρίζει τις πρωτοβουλίες benchmarking (π.χ. πρόγραμμα ΔΟΠ, σαφείς στόχους, εμπιστοσύνη, έμφαση στην κατάρτιση, καλή επικοινωνία).

Η διαμόρφωση κατάλληλης κουλτούρας στην επιχείρηση που ενδιαφέρεται για την εφαρμογή του benchmarking είναι σημαντική παράμετρος για την επιτυχία της όλης προσπάθειας και στη βιβλιογραφία συχνά καλύπτει ένα μεγάλο εύρος παραγόντων που σχετίζονται άμεσα με τις αρχές της ποιότητας όπως η συμμετοχή της διοίκησης, η ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης, η δέσμευση για την ολοκλήρωση της προσπάθειας, η κατανόηση των διαδικασιών λειτουργίας και η διεύρυνση της εφαρμογής του benchmarking σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης (Tutcher,1994). Οι παράγοντες αυτοί χαρακτηρίζονται στη βιβλιογραφία ως παράγοντες κουλτούρας (cultural factors) και ουσιαστικά αφορούν την προεργασία που απαιτείται να γίνει πριν την έναρξη των εφαρμογών benchmarking. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Tutcher, αν ρίξει κανείς μία ματιά στους οργανισμούς που εφαρμόζουν αποτελεσματικά το benchmarking θα διαπιστώσει ότι πρόκειται για οργανισμούς που ακολουθούν τις αρχές της ολικής ποιότητας και έχουν δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες για την επιτυχή ολοκλήρωση των εφαρμογών του. Ανάλογη άποψη εκφράζει και ο Ross (1999) ο οποίος υποστηρίζει ότι το benchmarking μπορεί να φέρει βελτίωση της απόδοσης μόνο αν λειτουργήσει σε περιβάλλον ποιότητας όπου ακολουθούνται τα βασικά στοιχεία της ΔΟΠ (έλεγχος διαδικασιών, προγράμματα ανθρώπινου δυναμικού κλπ).

Προσπαθώντας να περιγράψουν το απαραίτητο οργανωσιακό πλαίσιο για την εφαρμογή του benchmarking, οι Ramabadron et al (1997) παραθέτουν μια σειρά συνθηκών και παραγόντων που θα πρέπει να ισχύουν πριν την εκκίνηση εφαρμογής της διαδικασίας: εκπαίδευση, συμμετοχή του προσωπικού, ενδυνάμωση, συστήματα επιβράβευσης, προσανατολισμός στην ικανοποίηση του πελάτη, εσωτερική και εξωτερική δικτύωση, πρόσβαση σε βιβλιοθήκες και βάσεις δεδομένων για την εύκολη και αποτελεσματική συλλογή των πληροφοριών.

Οι συγγραφείς τονίζουν ότι οι οργανισμοί προετοιμάζονται για την εφαρμογή του benchmarking γενικά με δύο τρόπους: (α) με την καθιέρωση της κατάλληλης κουλτούρας για benchmarking, και (β) με την καλλιέργεια στο προσωπικό της απαραίτητης γνώσης και των επιδεξιοτήτων για την εφαρμογή του. Οι Ramabadron et al χαρακτηρίζουν ως «οργανωσιακούς» τους παράγοντες που σχετίζονται με την πρώτη κατηγορία απαιτήσεων και αφορούν στοιχεία όπως η συμμετοχή της διοίκησης, η συνεχής βελτίωση, ο προσανατολισμός στον πελάτη, και «τεχνικούς» τους παράγοντες της δεύτερης κατηγορίας με στοιχεία όπως είναι η διαθεσιμότητα των δεδομένων και η εκπαίδευση τα οποία, αν δεν διατίθενται εσωτερικά από τον οργανισμό μπορούν να αποκτηθούν από ενδιάμεσο φορέα (πχ σύμβουλο).

Ο Camp (1989) αναφέρει την επιθυμία για αλλαγή και την ανοικτή διάθεση σε νέες ιδέες και προσπάθεια υιοθέτησής τους με δημιουργική και καινοτομική προσέγγιση ως δείκτες επιτυχίας στην εφαρμογή του benchmarking ενώ οι Bendell et al (1993) προσδιορίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα του benchmarking στα στοιχεία που υποστηρίζουν τη διάθεση μάθησης και δημιουργούν την υποδομή για την ανάπτυξη του «μαθησιακού οργανισμού» (learning organization).

Ανάλογη άποψη εκφράζουν και οι Bogan και English (1994) όταν αναφέρουν ότι οι μαθησιακοί οργανισμοί διαθέτουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τα οποία ενθαρρύνουν την εξωτερική αναζήτηση και την υιοθέτηση καινοτόμων λύσεων και πρακτικών από τους εργαζομένους τους. Συγκεκριμένα, οι συγγραφείς αναφέρουν ότι οι οργανισμοί αυτοί προτιμούν να ελευθερώνουν παρά να ελέγχουν τις δυνατότητες των εργαζομένων τους, ενθαρρύνουν την ολιστική σκέψη και εκμάθηση πέρα από τα στενά όρια της απλής επίλυσης προβλημάτων, και προσβλέπουν στη δημιουργικότητα, τη καινοτομία και τη συνεχή εκμάθηση παρά τη συμμόρφωση από όλο το προσωπικό.

Πρόσθετα στοιχεία κουλτούρας που, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, απαιτούνται για την επιτυχή εφαρμογή του benchmarking είναι η οργανωσιακή ταπεινότητα (organisational humility) και η επιθυμία για μάθηση από πηγές εκτός των ορίων της επιχείρησης με διάθεση βελτίωσης και όχι άσκησης κριτικής (Trosa και Williams, 1996) (Beckford, 1998) (Ammons, 1999). Η οργανωσιακή ταπεινότητα εκφράζεται κυρίως με την αποδοχή της άποψης ότι ο οργανισμός δεν είναι ο βέλτιστος και ότι είναι επιθυμητό να υποβληθεί σε σύγκριση με άλλους οργανισμούς που αναγνωρίζονται ως βέλτιστοι. Ο Karlöf (1995) προχωρά παραπέρα και υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί που επιδιώκουν την επιτυχή εφαρμογή του benchmarking δεν θα πρέπει να είναι μόνο ταπεινοί αλλά και σοφοί. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο συγγραφέας οι οργανισμοί θα πρέπει να είναι ταπεινοί σε βαθμό τέτοιο ώστε να παραδεχτούν ότι κάποιος άλλος οργανισμός είναι καλύτερος από αυτούς σε έναν τομέα, αλλά και σοφοί σε βαθμό τέτοιο ώστε να προσπαθήσουν να βρουν τον τρόπο να φθάσουν ή και να ξεπεράσουν τον οργανισμό αυτό. Άλλα στοιχεία οργανωσιακής κουλτούρας τα οποία συνδυάζονται με την επιτυχή εφαρμογή του benchmarking, είναι η ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού και η διάθεση ανταλλαγής πληροφοριών με τους εταίρους (Elmuti και Kathawala, 1997) (Camp, 1989).

Η ανάπτυξη συνεργατικής διάθεσης επισημαίνεται και από τους Zairi και Ahmed (1999) οι οποίοι υποστηρίζουν ότι ο οργανισμός που επιθυμεί να εφαρμόσει το benchmarking θα πρέπει να φροντίσει για τη δημιουργία του κατάλληλου περιβάλλοντος έτσι ώστε να υποστηρίζεται η από κοινού γνώση των βέλτιστων πρακτικών εσωτερικά και η κοινή χρήση της γνώσης εξωτερικά με άλλους οργανισμούς. Όπως διαπιστώθηκε και από έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς στη Μ. Βρετανία (Hinton et al, 2000) η ύπαρξη οργανωσιακής κουλτούρας τέτοιας η οποία να προωθεί την από κοινού χρήση της κατεχόμενης πληροφορίας αποτελεί σημαντικότερο στοιχείο επιτυχούς εφαρμογής του benchmarking.

Οι Elmuti και Kathawala (1997) υποστηρίζουν ότι τα πιο σημαντικά στοιχεία για την αποτελεσματική ολοκλήρωση της κάθε εφαρμογής benchmarking είναι ο επαρκής σχεδιασμός, η εκπαίδευση και η εσωτερική επικοινωνία και καταγράφουν πέντε γενικές απαιτήσεις που πρέπει να πληρούνται για την επιτυχή χρήση του benchmarking ως εργαλείου βελτίωσης: (α) ενδιαφέρον και υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση, (β) στιβαρή αντίληψη των λειτουργιών του οργανισμού, (γ) ανοιχτή διάθεση προς τις αλλαγές και τις νέες ιδέες, (δ) διάθεση κοινής χρήσης της πληροφορίας, και (ε) αφοσίωση στη συνεχή εφαρμογή του benchmarking. Οι Elmuti και Kathawala χρησιμοποιούν το χαρακτηρισμό «στιβαρός» για να τονίσουν την αναγκαιότητα της ξεκάθαρης κατανόησης των διαδικασιών που εκτελεί ο οργανισμός και συμπληρώνουν ότι αφού γίνουν απόλυτα κατανοητές οι διαδικασίες, ο οργανισμός είναι σε θέση να κατανοήσει και να καθορίσει τις απαιτήσεις βελτίωσής του με βάση τις οποίες θα προσδιορίσει στη συνέχεια τους στόχους βελτίωσης. Ανάλογη άποψη εκφράζουν και οι Trosa και Williams (1996) και ο Camp (1989) οι οποίοι συμπληρώνουν ότι η κατανόηση των εσωτερικών διαδικασιών λειτουργίας του οργανισμού βοηθά στον καθορισμό των διαφορών στην απόδοση και στον προσδιορισμό των επιδιωκόμενων επιπέδων βελτίωσης. Μάλιστα οι συγγραφείς προτείνουν για τη διευκόλυνση της κατανόησης των εσωτερικών διαδικασιών του οργανισμού, την εφαρμογή του εσωτερικού benchmarking, όπου οι λειτουργίες του οργανισμού γίνονται κατανοητές μέσα από την αναζήτηση βελτιώσεων από το περιβάλλον του οργανισμού. Οι Voss et al (1994) εισηγούνται την εκτέλεση διαδικασίας αυτό-αξιολόγησης (self-assessment) πριν την εφαρμογή του benchmarking ενώ τονίζουν τη σημασία της καθιέρωσης ενός ενιαίου μοντέλου εσωτερικών διαδικασιών για την ευκολότερη και την αποτελεσματικότερη εφαρμογή του.

Συγκεκριμένα ύστερα από έρευνα που πραγματοποίησαν στις λειτουργίες της διαχείρισης τεχνολογίας και καινοτομίας των παραγωγικών επιχειρήσεων, οι Voss et al συμπέραναν ότι η εφαρμογή του benchmarking διευκολύνεται σημαντικά αν η επιχείρηση διαθέτει διαδικαστικό μοντέλο των λειτουργιών της στο οποίο εντοπίζονται οι βασικές της διαδικασίες, οι παράγοντες που διευκολύνουν τις διαδικασίες αυτές και τα αποτελέσματα των διαδικασιών (outcomes).

Μετά από μελέτη εφαρμογών benchmarking σε επιχειρήσεις των ΗΠΑ, ο Grayson (1992) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το πιο συχνό λάθος των οργανισμών που εμπλέκονται στην εφαρμογή του benchmarking είναι να ξεκινούν την εφαρμογή του πριν κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν. Ο συγγραφέας υποστηρίζει ότι κανένας οργανισμός δεν είναι σε θέση να αποκομίσει χρήσιμες πληροφορίες από άλλους οργανισμούς αν δεν γνωρίζει σε βάθος πώς ο ίδιος λειτουργεί, ποια είναι τα αδύναμα και ποια τα ισχυρά του στοιχεία, ποιες είναι οι δικές του μετρήσεις απόδοσης και τί είναι ακριβώς αυτό που επιθυμεί να μάθει από τους άλλους οργανισμούς.

Αν δεν γίνουν όλα αυτά, είναι πολύ πιθανόν σύμφωνα με τον Grayson, η εφαρμογή του benchmarking να εξελιχθεί σε «βιομηχανικό τουρισμό» (industrial tourism) ή σε απλές «επισκέψεις που μας κάνουν να αισθανόμαστε καλά». Το στοιχείο της κατανόησης των διαδικασιών τονίζεται και από την Auluck (2002). Η συγγραφέας εντάσσει την κατανόηση των διαδικασιών στα πλαίσια μιας διαδικασίας «ελέγχου της παρούσας κατάστασης» την οποία θεωρεί σημείο-κλειδί για την επιτυχή έκβαση κάθε προσπάθειας benchmarking. Τέλος η Auluck αναφέρει ότι ο έλεγχος αυτός θα πρέπει να εκτελείται με εντιμότητα, ειλικρίνεια και ευθύτητα ώστε να επιτυγχάνεται μία κατά το δυνατόν ακριβέστερη καταγραφή της υπάρχουσας κατάστασης πριν την εκκίνηση της διαδικασίας benchmarking.

Η κατανόηση των διαδικασιών λειτουργίας του οργανισμού συνδέεται και με την ανάπτυξη και εφαρμογή συστήματος μέτρησης της απόδοσης (Bogan και English, 1994) (Davies και Kochhar, 1999). Ο Neely (1999) χαρακτηριστικά αναφέρει ότι όλες οι προσπάθειες συνεχούς βελτίωσης (στατιστικός έλεγχος ποιότητας, κύκλος του Deming, ΔΟΠ κλπ) δεν μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς τις μετρήσεις της απόδοσης. Σύμφωνα με το συγγραφέα η έννοια της συνεχούς βελτίωσης βασίζεται στην αρχή της αναζήτησης μεθόδων με τις οποίες διαδικασίες και προϊόντα βελτιώνονται έτσι ώστε να αποδίδεται μεγαλύτερη αξία στον πελάτη με αποδοτικότερο για την επιχείρηση τρόπο. Για να οριστεί όμως η περιοχή που χρήζει βελτίωσης θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν οι κατάλληλες μετρήσεις απόδοσης.



Στην εφαρμογή του benchmarking, θεμελιώδεις ενέργειες όπως είναι η συλλογή και η σύγκριση δεδομένων και ο εντοπισμός των χασμάτων, βασίζονται στη χρήση δεδομένων απόδοσης και για το λόγο αυτό ο Neely περιγράφει το benchmarking ως «δομημένη εφαρμογή μετρήσεων απόδοσης». Η συνεχής βελτίωση επιτυγχάνεται με τον έλεγχο των αποτελεσμάτων των ενεργειών βελτίωσης χρησιμοποιώντας τις μετρήσεις απόδοσης του οργανισμού.

Επιπλέον οι μετρήσεις αυτές χρησιμοποιούνται στον προσδιορισμό των βέλτιστων πρακτικών οι οποίες ορίζονται με βάση τις πρότυπες μετρήσεις απόδοσης ή benchmarks. Τα benchmarks απεικονίζουν τις σημαντικότερες διαστάσεις μιας επιχειρησιακής λειτουργίας και καθορίζουν το επίπεδο επιτεύγματός της. Σύμφωνα με τους Bogan και English, (1994) ο σχεδιασμός των benchmarks είναι αποτελεσματικός όταν λαμβάνονται υπόψη τέσσερα στοιχεία: η εστίαση της μέτρησης, η προοπτική της μέτρησης, ο βαθμός ελέγχου της μέτρησης και η δυνατότητα να συλλεχθούν τα απαραίτητα δεδομένα.

## 4.2 Προϋποθέσεις για επιτυχημένο benchmarking

Σε κάθε συστηματική προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας ή αύξησης της ανταγωνιστικότητας πρέπει να πληρούνται συγκεκριμένες προϋποθέσεις προκειμένου οι ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις να αποκομίσουν περισσότερα οφέλη. Στην περίπτωση της εφαρμογής τεχνικών benchmarking οι προϋποθέσεις αυτές είναι οι εξής:

- Υποστήριξη του προγράμματος από την ανώτατη διοίκηση, κατά τρόπο αντιληπτό από όλους, εντός κι εκτός της επιχείρησης.
- Η ενεργός συμμετοχή και η κατάλληλη εκπαίδευση των μελών του προσωπικού που είναι υπεύθυνοι για τις δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στη συγκριτική αξιολόγηση.
- Η εστίαση του προγράμματος στην πληρέστερη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.
- Χρήση τεχνικών benchmarking για την επίτευξη ανταγωνιστικών προτεραιοτήτων και την εισαγωγή βελτιώσεων.

- Ευθυγράμμιση έργων συγκριτικής αξιολόγησης με αντικειμενικές στρατηγικές (κρίσιμα επιχειρησιακά θέματα με υψηλές αποδόσεις, τα οποία είναι ευθυγραμμισμένα με τη στρατηγική και τις αξίες της επιχείρησης).
- Θέσπιση ρεαλιστικών και αντικειμενικών στόχων.
- Επιλογή του καλύτερου συνεταίρου (partner) για benchmarking.
- Διαθεσιμότητα των κατάλληλων πόρων, ιδιαίτερα με τη μορφή του χρόνου, των χρημάτων και του απαραίτητου υλικού.
- Τήρηση μιας αυστηρής διαδικασίας (σχεδιασμός, ανάλυση, εφαρμογή και επανεξέταση).
- Η συνεχής και ουσιαστική προσπάθεια καλλιέργειας μιας τέτοιας νοοτροπίας στο προσωπικό η οποία διευκολύνει τις συνεχείς βελτιώσεις για την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών.
- Κατανόηση της επιχειρησιακής κουλτούρας, έτσι ώστε να υλοποιηθούν οι απαραίτητες αλλαγές με τον πιο κατάλληλο τρόπο.
- Αφοσίωση στην υλοποίηση των αλλαγών που απαιτούνται.
- Εφαρμογή κατάλληλων μεθόδων μέτρησης της επίδοσης.

### 4.3 Η σημασία της αναγνώρισης λαθών στην εφαρμογή του Benchmarking

Έχοντας ως στόχο την όσο το δυνατόν καλύτερη αξιοποίηση της τεχνικής benchmarking, η ανώτατη διοίκηση υποχρεούται να γνωρίζει όχι μόνο τα σημαντικότερα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή της, αλλά και την ύπαρξη συγκεκριμένων «λαθών» που αποτελούν τροχοπέδη για την επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων (Watson, 1993). Τα πιο συνηθισμένα λάθη είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Μη ορθολογική ευθυγράμμιση των τεχνικών benchmarking με τη στρατηγική της επιχείρησης.

Συχνά παρατηρείται να επιλέγεται ως αντικείμενο benchmarking ένα θέμα το οποίο δε σχετίζεται ή έρχεται σ' ολοκληρωτική αντίθεση με κάποια άλλη προτεραιότητα που έχει τεθεί από την επιχείρηση. Στο σημείο αυτό η ευθύνη εναπόκειται στην αρμόδια ομάδα για τη διεξαγωγή της διαδικασίας benchmarking, η οποία πρέπει να προβαίνει στα κατάλληλα μέτρα για την πρόληψη ή διόρθωση σχετικών καταστάσεων.

- ✓ Όταν συγκάεται η έννοια του benchmarking με τη συμμετοχή σε μια έρευνα.

Η εφαρμογή του benchmarking προϋποθέτει την αξιολόγηση μιας ενεργούς διαδικασίας, η οποία υφίσταται για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, ικανό για να υπάρχουν σαφή δεδομένα για την αποτελεσματικότητά της και τους πόρους της. Όταν μία επιχείρηση ξεκινά την εφαρμογή μιας νέας διαδικασίας, για παράδειγμα τη δημιουργία εγχειριδίου διασφάλισης ποιότητας, συλλέγοντας αντίστοιχα εγχειρίδια άλλων εταιρειών, τότε δεν πρόκειται για benchmarking, αλλά για έρευνα.

- ✓ Όταν αγνοείται η προσπάθεια επίτευξης της ικανοποίησης του πελάτη.

Αναρίθμητες είναι οι περιπτώσεις επιχειρήσεων όπου χρησιμοποιώντας τις τεχνικές benchmarking, έγιναν τόσο ανελαστικές στο κόστος παροχής τους προϊόντος ή της υπηρεσίας τους, που παρέλειψαν να λάβουν υπ' όψιν τους τις απαιτήσεις του αγοραστικού κοινού, με τελικό αποτέλεσμα να χάσουν σημαντικό μέρος του μεριδίου της αγοράς.

Γενικά, είναι προτιμότερο η διοίκηση να ακολουθεί μία ισορροπημένη προσέγγιση, κατά την ανάπτυξη μετρήσεων στο benchmarking.

- ✓ Όταν οι υπεύθυνοι για το benchmarking επιδιώκουν να εντοπίσουν και να αξιοποιήσουν προϋπάρχουσες μετρήσεις.

Κάθε επιχείρηση δεν είναι λογικό να προσδοκά ότι μπορεί να συγκρίνει την επίδοσή της με προκαθορισμένα πρότυπα. Υπάρχουν πολλά στοιχεία που την διαφοροποιούν από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, όπως η διαφορά της εταιρικής της κουλτούρας, των πελατών, του τμήματος της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται ή των διαθέσιμων πόρων της. Η πιο επιτυχημένη σύγκριση εξασφαλίζεται όταν αφού έχουν επιλεγεί οι συνεργάτες για το benchmarking, καταβάλλεται προσπάθεια επίτευξης παρόμοιας επίδοσης.

- ✓ Όταν η διαδικασία που έχει επιλεγεί ως αντικείμενο του benchmarking είναι πολύ μεγάλη και πολυσύνθετη για να εφαρμοστεί με ευκολία.

Κάθε σύστημα αποτελείται από ένα σύνολο διαδικασιών, ενώ κάθε διαδικασία είναι ένα σύνολο συγκεκριμένων καθηκόντων. Γενικά, είναι προτιμότερο να αποφεύγεται η σύγκριση δεικτών ανταγωνιστικότητας σ' ολόκληρο το σύστημα, καθώς η υλοποίηση είναι εξαιρετικά δαπανηρή και χρονοβόρα. Ο αποτελεσματικότερος τρόπος προσέγγισης είναι να επιλεγούν και να αναλυθούν μία ή περισσότερες διαδικασίες αντιπροσωπευτικές του συνόλου και στη συνέχεια να χρησιμοποιηθούν ως πρότυπο για τις διαδικασίες των υπόλοιπων συστημάτων.

- ✓ Επιλογή αντικειμένου, το οποίο δεν είναι απτό και τυγχάνει εξαιρετικής δυσκολίας μετρήσεως.

Συχνά επιλέγονται ως αντικείμενο του benchmarking θέματα τα οποία είναι αρχικά πολύ δύσκολο να μετρηθούν. Για παράδειγμα, η «επικοινωνία των εργαζομένων» αποτελεί ένα από τα ολισθηρότερα θέματα που υπάρχουν σε μια επιχείρηση. Στην περίπτωση που απαιτούνται σχετικές μετρήσεις, συνηθίζεται η υπεύθυνη ομάδα για το benchmarking να επιλέγει ένα τμήμα του ευρύτερου θέματος που μπορεί να παρατηρηθεί και να μετρηθεί, όπως η διαδικασία διανομής υπηρεσιακών σημειωμάτων μέσα στην επιχείρηση.

- ✓ Ανεπαρκής καθορισμός του σημείου αναφοράς για τη διεξαγωγή συγκρίσεων.

Η εφαρμογή των τεχνικών benchmarking προϋποθέτει ότι η ενδιαφερόμενη επιχείρηση γνωρίζει άριστα τα χαρακτηριστικά των εσωτερικών διαδικασιών της, κυρίως μέσω συστηματικής και εμπειριστατωμένης ανάλυσης.

Τα στοιχεία που θα προκύψουν από τις σχετικές έρευνες αποτελούν τη σημαντική πληροφόρηση που θα προσφέρει η επιχείρηση στην εταιρεία – συνεργάτη στο benchmarking, σ' αντάλλαγμα των πληροφοριών που επιζητά από την τελευταία. Με βάση τα παραπάνω, είναι απαραίτητο πριν προσεγγιστεί ο υποψήφιος συνεργάτης, η υπεύθυνη ομάδα για το benchmarking, να έχει αποφασίσει τι στοιχεία επιθυμεί να αντλήσει.

- ✓ Όταν οι εταιρείες – συνεργάτες για το benchmarking δεν έχουν επιλεγεί κατόπιν εκτενούς έρευνας.
- ✓ Η επιλογή των κατάλληλων συνεργατών είναι εξαιρετικής σπουδαιότητας, για να αποφευχθούν χρονοβόρες διαδικασίες. Κοινή πρακτική που ακολουθείται συνήθως είναι να μην ερωτάται ένας συνεργάτης οτιδήποτε μπορεί να εντοπιστεί από τη μελέτη της βιβλιογραφίας ή των ανακοινώσιμων πηγών.
- ✓ Να μην υπάρχει ένας κώδικας δεοντολογίας ή συμβόλαιο μεταξύ των συνεργατών για το benchmarking.

Το Αμερικάνικο Κέντρο Παραγωγικότητας (American Productivity and Quality Center) παρέχει ένα εύχρηστο μοντέλο του κώδικα δεοντολογίας για το benchmarking. Είναι απαραίτητο οι συνεργάτες να γνωρίζουν τι επιδιώκουν να μάθουν ο ένας από τον άλλον, πώς θα πραγματοποιηθεί η διαχείριση των σχετικών πληροφοριών, ποιος θα έχει πρόσβαση σ' αυτές και για ποιους σκοπούς θα χρησιμοποιηθούν τα στοιχεία που θα προκύψουν από τη σχετική έρευνα (American Productivity & Quality Center: "The Benchmarking Management Guide" Productivity Press, 1993, σελ.44).

#### 4.4 Περιορισμοί στο Benchmarking

Προκειμένου να αποφευχθούν τα παραπάνω συχνός εμφανιζόμενα «λάθη» κατά την εφαρμογή των τεχνικών benchmarking, τα μέλη της ανώτατης διοίκησης οφείλουν να γνωρίζουν κάποιους εξαιρετικής σπουδαιότητας περιορισμούς που προκύπτουν από τη χρήση του benchmarking και έχουν σχέση με τους παρακάτω παράγοντες (Yasar F.Jarrar & Mohamed Zairi, 2001):

- ✓ Το μέγεθος της επιχείρησης και το επίπεδο των επιδόσεων που έχει ήδη επιτευχθεί.
- ✓ Την ανάγκη κατανόησης των συστημικών σχέσεων που δημιουργούνται στο πλέγμα του συνόλου των διαδικασιών μιας επιχείρησης.

- ✓ Την εισαγωγή καινοτομιών και βελτιώσεων στις τρέχουσες διαδικασίες για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα με έρευνα που έχει διεξαχθεί από τη διεθνή συμβουλευτική εταιρεία Ernst and Young το 1992, έχουν αναγνωριστεί δύο εξαιρετικής σπουδαιότητας παράγοντες που επηρεάζουν την καταλληλότητα του benchmarking ως προς την επίτευξη επιχειρηματικής τελειότητας (business excellence).

Τον πρώτο παράγοντα αποτελεί το μέγεθος μιας επιχείρησης και σύμφωνα με την έρευνα το benchmarking μπορεί να χρησιμοποιηθεί πιο εύκολα ως τεχνική εισαγωγής βελτιώσεων κυρίως από μεγάλες επιχειρήσεις.

Η ευκολία έγκειται στην ικανότητα των μεγάλων επιχειρήσεων να απασχολούν εξειδικευμένο προσωπικό, ικανό να διεξάγει αποτελεσματικές αναλύσεις και να διαμορφώνει χρήσιμες προτάσεις, όπως προβλέπεται από την εφαρμογή των τεχνικών benchmarking. Ο δεύτερος παράγοντας σχετίζεται με το επίπεδο των επιδόσεων που έχει ήδη πετύχει μια επιχείρηση και σύμφωνα με την έρευνα, οι επιχειρήσεις οι οποίες είχαν ήδη αναπτύξει ένα υψηλό επίπεδο ανταγωνιστικότητας, ήταν ευκολότερο να προσαρμοστούν στις καλύτερες πρακτικές του κλάδου τους.

Ένας τρίτος παράγοντας που πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα από τους υπεύθυνους για το benchmarking είναι οι συστημικές σχέσεις στο πλέγμα των επιχειρησιακών διαδικασιών. Οι επιχειρησιακές διαδικασίες αποτελούν το συνηθέστερο σημείο αναφοράς για τις επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται για εισαγωγή βελτιώσεων. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, αποτελεί κοινή πρακτική να επιλέγονται οι διαδικασίες εκείνες που θεωρούνται πιο κρίσιμες στον κλάδο και στη συνέχεια να συγκρίνονται με τις αντίστοιχες διαδικασίες επιχειρήσεων με υψηλές επιδόσεις, συνήθως μη ανταγωνιστικών. Μετά τη συλλογή των απαραίτητων στοιχείων, ακολουθεί ο προσδιορισμός σημαντικών «κενών» σε κρίσιμες επιδόσεις και με βάση αυτά τα «κενά», ακολουθεί ο σχεδιασμός προγραμμάτων δράσης με κύριο στόχο την εισαγωγή αλλαγών για την πραγματοποίηση καλύτερων επιδόσεων. Στο σημείο αυτό, μια επικίνδυνη παγίδα για την ειδική ομάδα για το benchmarking είναι η παράλειψη του τρόπου με τον οποίο μια επιλεγμένη διαδικασία για βελτίωση συνδέεται και αλληλεπιδρά με άλλες διαδικασίες, όπως συμβαίνει σε κάθε οργανικό σύνολο. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, τα όποια παρατηρούμενα κενά στις επιδόσεις μιας διαδικασίας δεν αποκαλύπτουν τις ενδεδειγμένες παρεμβάσεις για την επίτευξη ανταγωνιστικής τελειότητας (Dervitsiotis, K.N,2000).

Ο τέταρτος πολύ σημαντικός παράγοντας που χρειάζεται να εκτιμηθεί προκειμένου οι συγκρίσεις να έχουν νόημα είναι το στάδιο ωρίμανσης μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με εκτενείς έρευνες, η τεχνική benchmarking αποδίδει τα καλύτερα αποτελέσματα όταν το πλαίσιο και ο τρόπος άσκησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας παραμένουν σταθερά. Η κατάσταση αυτή ισχύει σε μεγαλύτερο βαθμό για μεγάλες και επιτυχημένες επιχειρήσεις, όπου η ανώτατη διοίκηση έχει πραγματοποιήσει σημαντικές επενδύσεις για μεγάλα χρονικά διαστήματα, έχει οδηγηθεί σε υψηλά επίπεδα κερδοφορίας και έχει τύχει γενικής αναγνώρισης για τις επιτυχίες της. Σε αυτήν την περίπτωση, συνήθως αποτρέπονται οι δραστικές αλλαγές, ενώ ενθαρρύνεται η εφαρμογή μικρών βελτιώσεων στα υπάρχοντα προϊόντα και διαδικασίες.

Σύμφωνα με τις εξελίξεις των τελευταίων ετών, οι επαναστατικές αλλαγές που διαμορφώνουν τη νέα οικονομία και η εισαγωγή πρωτοποριακών μέτρων ξεκινούν από μικρές και άγνωστες στον ευρύ επιχειρηματικό κόσμο επιχειρήσεις. Οι καινοτόμες αυτές επιχειρήσεις συχνά εισάγουν επαναστατικές αλλαγές σε έναν κλάδο, συντελούν στη δημιουργία νέων αγορών, προσδιορίζουν νέους όρους ανταγωνισμού και έχουν τη δυνατότητα να αλλάξουν με μη αναστρέψιμο τρόπο το οικονομικό πεδίο. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα των αντιπροσωπευτικών εταιρειών στους Η/Υ, της IBM και της DEC, όταν μία μικρή εταιρεία, η Apple Computers, που ίδρυσαν δύο οραματιστές, οι Steve Jobs και Steve Wosniac, επηρέασε με τις καινοτομίες τις τον τρόπο ανταγωνισμού. Το ίδιο φαινόμενο συνέβη και σε άλλους κλάδους της οικονομίας, όπως αυτόν της χαλυβουργίας, όπου μικρές και νέες επιχειρήσεις με καινοτομίες οδήγησαν στην παρακμή μεγάλες, παραδοσιακές και πετυχημένες επιχειρήσεις που είχαν παραμείνει προσηλωμένες σε ξεπερασμένο τρόπο σκέψης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΧΕΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) αποτελεί έναν σχετικά νέο τρόπο διοίκησης για την αποτελεσματική ανάπτυξη μιας επιχείρησης με κύριο στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Εφαρμόζεται κυρίως σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, του δημόσιου τομέα καθώς και σε πλήθος οργανισμών.

Ο βασικός προσανατολισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων (αναγκών και προσδοκιών) των πελατών, μέσω της παροχής ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών. Στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η έννοια του «πελάτη» δεν ορίζει απλώς τον τελικό αποδέκτη του ολοκληρωμένου προϊόντος ή της υπηρεσίας, αλλά αποκτά νέα διάσταση, καθώς είναι διευρυμένη ώστε να καλύπτει όχι μόνο τους εξωτερικούς, αλλά και τους εσωτερικούς πελάτες μιας επιχείρησης.

Συγκεκριμένα, οι «εξωτερικοί πελάτες» είναι οι τελικοί καταναλωτές και χρήστες των προϊόντων και των υπηρεσιών, ενώ οι «εσωτερικοί πελάτες» είναι τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι, οι οποίοι, άμεσα ή έμμεσα, συμβάλλουν στην παραγωγή των προϊόντων και επηρεάζουν την προσφερόμενη ποιότητα μέσα στην επιχείρηση (Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, 2001). Για να υπάρχει ισορροπία μέσα στην επιχείρηση είναι απαραίτητο οι εσωτερικοί πελάτες να θεωρούνται από τη διοίκηση εξίσου σημαντικοί με τους εξωτερικούς πελάτες.

Εναλλακτικά, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διαχείρισης με πρωτεύοντα στόχο τη μεγαλύτερη δυνατή βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών με το μικρότερο κόστος. Αποτελεί μία μεθόδευση διαρκούς βελτίωσης, καινοτομίας και διαχείρισης πόρων, έτσι ώστε να αποκτάται και να διατηρείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να εξελίσσεται η παραγωγική διαδικασία και το προϊόν (James R. Evans & William M. Lindsay, 2000).

## 5.1 Αρχές Διοίκησης ολικής ποιότητας

*(Martínez-Lorente, Angel R.; Dewhurst, Frank; Dale, Barrie G., "Total Quality Management: Origins and Evolution of the Term", The TQM Magazine (Bingley, United Kingdom: MCB University Publishers LTD1998).*

### **α) Η πρώτη προτεραιότητα δίνεται στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της.**

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων στις μέρες μας δραστηριοποιείται με βάση τα χαρακτηριστικά του παραδοσιακού, συμβατικού μάνατζμεντ. Κοινή πρακτική της διοίκησης είναι να θέτει ως πρώτη προτεραιότητα το κόστος, ως δεύτερη την έγκαιρη διεκπεραίωση των παραγγελιών και ως τρίτη την ποιότητα.



Η ιεράρχηση αυτή απορρέει από μια ευρέως διαδεδομένη αντίληψη για την ανάγκη δημιουργίας βραχυπρόθεσμων κερδών και μακροπρόθεσμα έχει ως αποτέλεσμα τη χαμηλή ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών,

τη μη ικανοποίηση του πελάτη και συνεπώς τη συρρίκνωση του μεριδίου της αγοράς. Με τη νέα προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας η προτεραιότητα δίνεται στην ποιότητα, ενισχύοντας ταυτόχρονα την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, εφόσον καλύτερη ποιότητα ισοδυναμεί με μείωση του κόστους και του χρόνου διεκπεραίωσης των παραγγελιών.

### **β) Εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη**

Τις περισσότερες φορές η κύρια αιτία της χαμηλής ποιότητας είναι η άγνοια και ίσως και η περιφρόνηση των αναγκών του πελάτη. Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας απαιτεί μια δραστική αλλαγή νοοτροπίας που θα πρέπει να διαπνέει όλα τα στελέχη και τους εργαζομένους στην επιχείρηση. Μόνο όταν η ανάγκη για εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη γίνει κατανοητή, η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να αξιοποιήσει κάθε ευκαιρία για βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, των υπηρεσιών και των παραγωγικών διαδικασιών τους.

### **γ) Συνολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων**

Η παραδοσιακή αντιμετώπιση της ποιότητας χωρίς ή με περιορισμένη συμμετοχή των εργαζομένων μετακινεί την ευθύνη ολοκληρωτικά σε ένα εξειδικευμένο τμήμα ελέγχου ποιότητας και χρονικά σε διαφορετική περίοδο από αυτήν της παραγωγής. Η αντιμετώπιση αυτή είναι λανθασμένη για δύο κυρίως λόγους. Πρώτον, εφησυχάζει τους εργαζόμενους ότι τα τυχόν προκύπτοντα προβλήματα με την ποιότητα θα γίνουν αντιληπτά από τους αρμόδιους και δεύτερον, η χρονική υστέρηση από τη στιγμή που αρχίζει η παραγωγή ελαττωματικών μέχρι τον εντοπισμό τους από τους αρμόδιους καθιστά ιδιαίτερα δύσκολη τη διάγνωση των αιτιών που προκάλεσαν το πρόβλημα. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν το δικαίωμα να παρεμβαίνουν σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, ώστε να αποφεύγεται η παραγωγή ελαττωματικών και να περιορίζονται τα δύο παραπάνω προβλήματα.

#### **δ) Έμφαση στην πρόληψη κακής ποιότητας**

Η έμφαση στην πρόληψη τυχόν σφαλμάτων εξαναγκάζει τους υπευθύνους να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για την καλύτερη σχεδίαση του προϊόντος, έτσι ώστε τα λειτουργικά χαρακτηριστικά του να καλύπτουν πιο αποτελεσματικά τις ανάγκες του πελάτη. Ταυτόχρονα, καταβάλλεται συστηματική προσπάθεια για μεθοδική σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας με κύριο στόχο την αποφυγή των ελαττωματικών. Όταν ο έλεγχος της ποιότητας πραγματοποιείται στο τέλος της παραγωγικής διαδικασίας, τότε όχι μόνο αυξάνεται το κόστος από τη συσσώρευση των ελαττωματικών, αλλά ταυτόχρονα περιορίζεται η δυνατότητα εντοπισμού των αιτιών των προβλημάτων.

Κατά συνέπεια, η προσπάθεια επίτευξης άριστης ποιότητας πρέπει να ενσωματώνεται στον αρχικό σχεδιασμό, ώστε να προλαμβάνονται τυχόν προβλήματα.

#### **ε) Διοίκηση στηριζόμενη σε αντικειμενικά στοιχεία**

Η συλλογή και η αντικειμενική ανάλυση των στοιχείων που προκύπτουν από τον ποιοτικό έλεγχο των διαφόρων διαδικασιών αποτελεί μια βασική προϋπόθεση για τον εντοπισμό του παρουσιαζόμενου προβλήματος και την ανάλυση των αιτιών που το προκάλεσαν. Αξιοποιώντας τις σχετικές πληροφορίες, η διοίκηση μπορεί να προχωρήσει στη λήψη αποφάσεων για την εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών και την επίλυση του σχετικού προβλήματος.

#### **ς) Διοίκηση με μικτές δυσλειτουργικές ομάδες**

Η παραδοσιακή προσέγγιση αντιμετώπισης διαφόρων προβλημάτων έρευνας της αγοράς, σχεδίασης του προϊόντος ή σχεδίασης της παραγωγικής διαδικασίας από ειδικές ομάδες σε διαδοχικές φάσεις, συχνά οδηγεί σε προβλήματα επικοινωνίας και συντονισμού διαφορετικών λειτουργιών μιας επιχείρησης, με αποτέλεσμα να επιβαρύνεται το κόστος, να επιμηκύνεται ο χρόνος εισαγωγής νέων προϊόντων και να παρουσιάζονται σοβαρά προβλήματα σχετικά με την ποιότητα.

Η δημιουργία μικτών ομάδων, στις οποίες συμμετέχουν μέλη απ' όλες τις λειτουργίες μιας επιχείρησης, συμβάλλει στην αντιμετώπιση των δυσκολιών που δημιουργούνται από την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος ή μιας νέας τεχνολογίας και την αντιμετώπισή τους με τρόπο συνεπή με τους στρατηγικούς στόχους της εν λόγω επιχείρησης.

### **η) Έλεγχος Ανταγωνιστικότητας**

Η αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης πρέπει να εξετάζεται σε διαρκή βάση, μέσω μιας σειράς δεικτών απόδοσης, εσωτερικών και εξωτερικών (benchmarking). Οι εξωτερικοί δείκτες είναι πιο σημαντικοί επειδή γνωστοποιούν το πώς αντιλαμβάνονται τις βελτιώσεις στα προϊόντα ή τις διαδικασίες οι άλλες επιτυχημένες επιχειρήσεις και οι πελάτες της επιχείρησης.

### **θ) Πραγματοποίηση συνεχών βελτιώσεων**

Η κεντρική φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η παρακίνηση της συνεχούς αναζήτησης νέων μεθόδων βελτίωσης των παραγωγικών δραστηριοτήτων, καθώς και της ταυτόχρονης προσπάθειας για τη μείωση της σπατάλης των πόρων.

## **5.2 Στόχοι της διοίκησης ολικής ποιότητας**

Με την προϋπόθεση ότι τηρούνται οι παραπάνω αρχές, η διοίκηση μιας επιχείρησης καταβάλλει συστηματική προσπάθεια για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Οι αντικειμενικοί σκοποί που εξυπηρετούνται με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι αρκετοί και πολυδιάστατοι, οι σημαντικότεροι από τους οποίους καταγράφονται παρακάτω (Asbjorn Rolstadas, 1996):

1. Η διαχρονική και πλήρης ικανοποίηση του πελάτη.
2. Η διαχρονική και πλήρης ικανοποίηση των εργαζομένων κατά την προσπάθεια ικανοποίησης του πελάτη.
3. Η βελτίωση της αξιοποιήσεως και της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.
4. Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών.
5. Η διασφάλιση μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος λειτουργίας της.
6. Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για την εισαγωγή καινοτομιών.
7. Η αύξηση της ευελιξίας της επιχείρησης για την εφαρμογή των αναγκαίων προσαρμογών.

8. Η συμπίεση του χρόνου ικανοποίησης των παραγγελιών.
9. Η βέλτιστη δυνατή αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας, δηλαδή του νέου εξοπλισμού και λογισμικού.

### **5.3 Το benchmarking ως εργαλείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Το benchmarking σχετίζεται άμεσα με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας καθώς υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ των συμπερασμάτων που προκύπτουν από την εφαρμογή του benchmarking και του έργου που επιτελείται στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Συγκεκριμένα, ενώ ο κύριος στόχος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η ικανοποίηση η ακόμα και η υπέρβαση των απαιτήσεων των πελατών, η εφαρμογή των τεχνικών benchmarking επιδιώκει τη συνεχή εισαγωγή βελτιώσεων, μέσω του εντοπισμού και της εκμάθησης της καλύτερης επιχειρηματικής πρακτικής.

Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας παρουσιάζει πολλά κοινά στοιχεία με τη φιλοσοφία του benchmarking. Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, η επιδίωξη της συνεχούς βελτίωσης, η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, η αναζήτηση των καλύτερων πρακτικών, η θέσπιση κριτηρίων για τη μέτρηση της επίδοσης και ο καθορισμός αποτελεσματικών στόχων απόδοσης, αποτελούν αντιπροσωπευτικά παραδείγματα χαρακτηριστικών που διέπουν τις εφαρμογές προγραμμάτων διοίκησης ολικής ποιότητας και ταυτόχρονα χαρακτηρίζουν και το benchmarking. Στην πράξη, πολλές επιχειρήσεις άρχισαν να εφαρμόζουν το benchmarking μετά την απόφασή τους να εμπλακούν σε προγράμματα διοίκησης ολικής ποιότητας, επειδή ανακάλυψαν ότι το benchmarking μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο για τη βελτίωση των διαδικασιών τους.

Αναλυτικότερα, το benchmarking είναι ένα εύκολο, λειτουργικό και χρήσιμο εργαλείο, με το οποίο μπορούν να εντοπιστούν καινοτόμες ιδέες και πρωτοποριακές μέθοδοι λειτουργίας για την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης. Εκτός από τη δημιουργία κλίματος συνεχούς βελτίωσης στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, το benchmarking προσανατολίζει την επιχείρηση προς το εξωτερικό περιβάλλον, επιτρέποντάς της να αποκτήσει σφαιρική άποψη για τις πιο σύγχρονες και αποτελεσματικές μεθόδους που εφαρμόζονται στα πλαίσια της βελτίωσης της ποιότητας (Robert Hiebler, 1993).

Ταυτόχρονα, το benchmarking αποτελεί μέσο συνεχούς εκπαίδευσης καθώς στα πλαίσια της εφαρμογής του οι αρμόδιοι καλούνται να αξιολογήσουν την επίδοση των διαδικασιών της επιχείρησής τους και να αναλάβουν πρωτοβουλίες για την εισαγωγή βελτιωτικών μέτρων.

Η αναγνώριση του benchmarking ως ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας, επιβεβαιώνεται και από την ενσωμάτωσή του στα κριτήρια του βραβείου ποιότητας Malcolm Baldrige National Quality Award.

Τα κριτήρια αυτά είναι οι οδηγίες σύμφωνα με τις οποίες οι επιτροπές αξιολόγησης βαθμολογούν τα συστήματα ποιότητας των υποψήφιων επιχειρήσεων. Η συλλογή πληροφοριών για τη διεξαγωγή συγκρίσεων καθώς και η θέσπιση στόχων απόδοσης, που προκύπτει από τη σχετική πληροφόρηση, αποτελούν ξεχωριστό κριτήριο αξιολόγησης των συστημάτων ποιότητας. Επιχειρήσεις στις οποίες απονεμήθηκε το βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige όπως οι εταιρείες Xerox, AT&T, Motorola, Digital Equipment Corporation, Chrysler κ.λ.π κρίθηκαν και για την επιτυχή εφαρμογή προγραμμάτων benchmarking.

## **ΜΕΡΟΣ 2<sup>ο</sup>**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ

### 6.1 Γενικά για τον κλάδο της ιδιωτικής ασφάλισης

*(Τα στοιχεία του εν λόγω κεφαλαίου είναι παρμένα από την ετήσια στατιστική έκθεση της Ένωσης ασφαλιστικών εταιρειών Ελλάδος).*

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναφερθούμε γενικά στα στοιχεία του κλάδου της ιδιωτικής ασφάλισης στην Ελλάδα και μετέπειτα στις ασφαλιστικές εταιρείες που θα αποτελέσουν το αντικείμενο έρευνας της παρούσας πτυχιακής εργασίας μέσα από την διαδικασία της συγκριτικής αξιολόγησης.

Οι δύο πιο σημαντικές κατηγορίες στις οποίες διακρίνεται η Ιδιωτική Ασφάλιση είναι : η Ασφάλιση Ζωής και Υγείας ή Ασφάλιση Προσώπων και η Ασφάλιση Περιουσίας και Ευθύνης ή Ασφάλιση κατά Ζημιών ή Γενικές Ασφαλίσεις. Όσον αφορά στην πρώτη κατηγορία, η ταξινόμηση γίνεται κατά κλάδους, οι οποίοι είναι (Νεκτάριος, 2003):

1. Κλάδος Ζωής (ασφαλίσεις επιβίωσης, θανάτου, μικτές, προσόδων, σωματικών βλαβών, θανάτου και αναπηρίας εξαιτίας ατυχήματος και ασθένειας).
2. Κλάδος Γάμου και Γεννήσεως
3. Κλάδος Ασφάλισης Ζωής, Προσόδων (συντάξεων), Γάμου και Γεννήσεως, τα οποία συνδέονται με επενδύσεις.
4. Κλάδος Ασφάλισης Υγείας (ατύχημα, ασθένεια).
5. Κλάδος Τοντίνας
6. Κλάδος Κεφαλαιοποίησης

7. Κλάδος Διαχειρίσεως Ομαδικών Συνταξιοδοτικών Ταμείων

8. Κλάδος Ομαδικών Προγραμμάτων Πρόνοιας

9. Κλάδος Παρόμοιων Εργασιών με την Κοινωνική Ασφάλιση

Σχετική με την Ασφάλιση Περιουσίας και Ευθύνης, σύμφωνα με την Ελληνική Νομοθεσία, η ταξινόμηση έχει ως εξής:

1. Ατυχήματα (συμπεριλαμβανομένων και των εργατικών ατυχημάτων και επαγγελματικών ασθενειών).

2. Ασθένειες

3. Χερσαία Οχήματα (με εξαίρεση των σιδηροδρομικών)

4. Σιδηροδρομικά Οχήματα

5. Αεροσκάφη

6. Πλοία (θαλάσσια, λιμναία και ποτάμια σκάφη)

7. Μεταφερόμενα Εμπορεύματα (εμπορεύματα, αποσκευές και κάθε άλλο αγαθό).

8. Πυρκαγιά και Στοιχεία Φύσης (πυρκαγιά, έκρηξη, θύελλα, άλλα στοιχεία φύσης, πυρηνική ενέργεια, καθίζηση εδάφους).

9. Λοιπές Ζημίες Αγαθών (κάθε ζημία που δεν υπάγεται στους κλάδους 3-7 και εφόσον προήλθαν από χαλάζι ή παγετό και από κάποιο άλλο γεγονός όπως κλοπή και εφόσον η ζημία δεν υπάγεται στον κλάδο 8).

10. Αστική Ευθύνη από Χερσαία Αυτοκίνητα, Οχήματα

11. Αστική Ευθύνη από Αεροσκάφη

12. Αστική Ευθύνη από Θαλάσσια, Λιμναία και Ποτάμια Σκάφη

13. Γενική Αστική Ευθύνη

14. Πιστώσεις (γενική αφερεγγυότητα, εξαγωγικές πιστώσεις, πωλήσεις με δόσεις, ενυπόθηκες πωλήσεις, αγροτικές πιστώσεις).



15. Εγγυήσεις (άμεσες και έμμεσες).

16. Διάφορες Χρηματικές Απώλειες (επαγγελματικής απασχόλησης, ανεπάρκεια εισοδήματος, κακοκαιρία, απώλεια κερδών, τρέχοντα γενικά έξοδα, απρόβλεπτες εμπορικές δαπάνες, αγοραίας αξίας, μισθωμάτων ή εισοδημάτων, έμμεσες εμπορικές ζημιές, μη εμπορικές οικονομικές απώλειες, λοιπές οικονομικές απώλειες).

17. Νομική Προστασία (ανάληψη δικαστικών εξόδων και παροχή άλλων υπηρεσιών).

18. Βοήθεια (σε πρόσωπα που βρίσκονται σε δυσχερή θέση κατά τη διάρκεια μετακινήσεως ή απουσίας από την κατοικία ή από τον τόπο μόνιμης κατοικίας τους).

Στην Ελλάδα λειτουργεί η Ένωση Ασφαλιστικών Εταιρειών Ελλάδος - Ε.Α.Ε.Ε. (Hellenic Association of Insurance Companies), η οποία αποτελεί ένα αναγνωρισμένο επαγγελματικό σωματείο και υπηρετεί το θεσμό της Ιδιωτικής Ασφάλισης. Επιπλέον, πρόκειται για τον κεντρικό φορέα αντιπροσώπευσης των ασφαλιστικών εταιρειών, η οποία περιλαμβάνει σήμερα 63 τακτικά μέλη που προσφέρουν τα ασφαλιστικά προϊόντα/υπηρεσίες τους τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Στο Παράρτημα παρουσιάζονται ο Πίνακας 60 και Πίνακας 61 με τις εταιρείες-μέλη της Ε.Α.Ε.Ε. και τους βασικούς φορείς της ασφαλιστικής αγοράς της Ελλάδας. Η εποπτεύουσα αρχή είναι η Τράπεζα της Ελλάδας, ενώ οι κρατικοί φορείς είναι το Υπουργείο Ανάπτυξης –Διεύθυνση Ασφαλιστικών Επιχειρήσεων και Αναλογιστικής και οι διεθνείς οργανισμοί είναι:

1. COMITE EUROPEEN DES ASSURANCES (CEA aisbl)

2. COUNCIL OF BUREAUX

3. INTERNATIONAL UNION OF MARINE INSURANCE (IUMI)

## 6.2 Οργάνωση της ασφαλιστικής αγοράς

Σύμφωνα με τον Ιωάννη Κ. Ρόκα (όπως αναφέρεται στο βιβλίο των Αντωνάκη et al., 2009, κεφ. 1, σ.20), «ασφαλιστική αγορά είναι ο εξειδικευμένος χώρος όπου οι ασφαλιστικές και αντασφαλιστικές επιχειρήσεις και οι υποψήφιοι προς ασφάλιση ή αντασφάλιση, είτε μόνοι είτε μέσω οργανωμένων επαγγελματιών που ασχολούνται με την ασφαλιστική διαμεσολάβηση ανταλλάσσουν το οικονομικό αγαθό της ιδιωτικής ασφάλισης έναντι ενός αντιτίμου, το οποίο είναι κατά περίπτωση ασφάλιστρο, αντασφάλιστρο, προμήθεια ή εισφορά». Ο χώρος αυτός απαρτίζεται από πολλά μέλη αλλά και από πολλούς φορείς και ενώσεις, οι οποίοι λειτουργούν επιβοηθητικά ή υποστηρικτικά προς το θεσμό της Ιδιωτικής Ασφάλισης, τα οποία είναι (Αντωνάκης et al., 2009):

- Καταναλωτές Ασφαλίσεων

Συμπεριλαμβάνονται οι ήδη ασφαλισμένοι αλλά και οι υποψήφιοι προς ασφάλιση και εκείνοι που αποτελούν ένα εν δυνάμει καταναλωτικό κοινό ασφαλίσεων στο μέλλον.

- Ασφαλιστικές Επιχειρήσεις

Είναι οι ιδιωτικές επιχειρήσεις που έχουν αποκλειστικό αντικείμενο εργασιών την παροχή ασφαλιστικής κάλυψης.

- Ένωση Ασφαλιστικών Εταιρειών Ελλάδος (Ε.Α.Ε.Ε.)

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, είναι το επαγγελματικό όργανο εκπροσώπησης των ασφαλιστικών επιχειρήσεων που λειτουργούν στην Ελλάδα. Ιδρύθηκε το 1907 και σκοπός της είναι η πάγια επιδίωξη για διάδοση της ιδέας της ιδιωτικής ασφάλισης στην Ελλάδα αλλά και η αντιμετώπιση των τρεχόντων συμφερόντων που απασχολούν τις εταιρίες – μέλη της.

Η Ε.Α.Ε.Ε. υπήρξε ένα από τα ιδρυτικά μέλη του αντίστοιχου ευρωπαϊκού φορέα εκπροσώπησης του ασφαλιστικού κλάδου, CEA (Comité Européen des Assurances – Ευρωπαϊκή Επιτροπή Ασφαλίσεων), με τον οποίο (αλλά και με άλλες ασφαλιστικές ενώσεις των ευρωπαϊκών χωρών) και διατηρεί στενή σχέση επικοινωνίας και σταθερές σχέσεις αλληλοενημέρωσης. Η κύρια λειτουργία της βασίζεται στις εξειδικευμένες ανά κλάδο Επιτροπές και Υποεπιτροπές της (Επιτροπή Ζωής, Υγείας, Αυτοκινήτων, Περιουσίας, Αστικής Ευθύνης, Νομικής Προστασίας, Μεταφοράς και Σκαφών) αλλά και σε διάφορες άλλες Επιτροπές γενικής φύσεως (Διεθνών Σχέσεων, Επικοινωνίας, Οικονομικών, Ελέγχου και Φερεγγυότητας, Πληροφορικής κλπ).

- Ασφαλιστικοί Διαμεσολαβητές

Είναι τα φυσικά ή νομικά πρόσωπα των οποίων η αποστολή είναι διπλή. Πρώτον, φέρνουν σε επαφή τον ασφαλιστή με το ασφαλιστικό κοινό με σκοπό τη σύναψη ασφαλιστικών συμβάσεων. Δεύτερον, παράσχουν βοήθεια (κατά περίπτωση) κατά τη διαχείριση και εκτέλεση αυτών των συμβάσεων, κυρίως μετά την επέλευση του ασφαλιστικού κινδύνου.

Υπάρχουν τέσσερις θεσμοθετημένες κατηγορίες ασφαλιστικών διαμεσολαβητών: οι ασφαλιστικοί πράκτορες, οι ασφαλιστικοί σύμβουλοι, οι συντονιστές ασφαλιστικών συμβούλων και οι μεσίτες ασφαλίσεων. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, ένας επιμέρους χαρακτηρισμός των παραπάνω κατηγοριών (με εξαίρεση τους μεσίτες ασφαλίσεων) είναι ο συνδεδεμένος ασφαλιστικός διαμεσολαβητής. Όσον αφορά τη γενική κατηγορία των βοηθητικών στην ασφάλιση προσώπων, πρέπει να προστεθούν οι ασφαλιστικοί υπάλληλοι, οι οποίοι είναι υπάλληλοι ασφαλιστικών επιχειρήσεων (παρότι η σχετική δραστηριότητα τους δεν θεωρείται εκ του νόμου ασφαλιστική διαμεσολάβηση), οι τραπεζικοί υπάλληλοι και οι υπάλληλοι των επιχειρήσεων διαμεσολάβησης στην ιδιωτική ασφάλιση.

- **Όργανα Εκπροσώπησης των Διαφόρων Κατηγοριών Διαμεσολαβούντων στην Ασφάλιση Προσώπων**

Η ομάδα αυτή περιλαμβάνει τον Πανελλήνιο Σύνδεσμο Ασφαλιστικών Συμβούλων (Π.Σ.Α.Σ.), την Πανελλήνια Ομοσπονδία Ασφαλιστικών Πρακτόρων (Π.Ο.Α.Π.), τον Σύνδεσμο Ελλήνων Μεσιτών Ασφαλίσεων (Σ.Ε.Μ.Α.), τον Σύνδεσμο Συνεργαζομένων με Μεσίτες Αλόυδς και τον Πανελλήνιο Σύνδεσμο Συντονιστών Ασφαλιστικών Συμβούλων (Π.Σ.Σ.Α.Σ.):

- Π.Σ.Α.Σ.: συστάθηκε το 1974 και είναι το επαγγελματικό σωματείο των δραστηριοποιούμενων στην Ελλάδα ασφαλιστικών συμβούλων. Από το έτος 1979 και έπειτα η παρουσία του στον ασφαλιστικό κλάδο έγινε πιο έντονη και έχει αναπτύξει αξιόλογη δράση. Με βάση το καταστατικό του, σκοποί του είναι η προαγωγή των συμφερόντων των μελών του, η αντιμετώπιση των κοινών τους θεμάτων, η τήρηση του Κώδικα Ηθικής και Δεοντολογίας αλλά και η ανάπτυξη της Ιδιωτικής Ασφάλισης στην Ελλάδα. Ο Π.Σ.Α.Σ είναι μέλος των Διεθνών Οργανισμών Million Dollar Round Table (M.D.R.T.) και European Federation of Insurance Intermediaries (BIPAR) και στην Τεχνική Επιτροπή Εκπαίδευσης και Εξετάσεων Διαμεσολαβούντων. Σχετικά με το M.D.R.T., είναι ανεξάρτητος διεθνής οργανισμός, ο οποίος αποτελείται από το 1% των παγκοσμίως άριστων επαγγελματιών ασφαλιστικών και χρηματοοικονομικών διαμεσολαβητών. Για να συμμετάσχει ένας ασφαλιστικός σύμβουλος στο διεθνή οργανισμό, πρέπει να εγγραφεί στον επαγγελματικό φορέα της χώρας του. Ο Π.Σ.Α.Σ. αποτελεί το θεσμοθετημένο φορέα εκπροσώπησης των ασφαλιστικών συμβούλων στην Ελλάδα.

Το BIPAR αποτελεί την πλατφόρμα όλων των ευρωπαϊκών οργανισμών διαμεσολάβησης και ο ρόλος του είναι συμβουλευτικός, ενημερωτικός και εισηγητικός στις νομοπαρασκευαστικές Επιτροπές για θέματα της διαμεσολάβησης της Commission της Ε.Ε..

- Π.Ο.Α.Π.: ιδρύθηκε το 1983 με πρωτοβουλία της Ένωσης Επαγγελματιών Ασφαλιστών Ελλάδος και τη σύμπραξη του Συνδέσμου Πρακτόρων Ασφαλιστικών Εταιρειών Θεσσαλονίκης, της Ενώσεως Ασφαλιστών Θεσσαλίας και τον Σύλλογο Ασφαλιστών Λαρίσης. Αποτελεί τον κεντρικό φορέα εκπροσώπησης του συνόλου των δραστηριοποιούμενων πρακτόρων στην Ελλάδα και διαθέτει 9 Πρωτοβάθμια Σωματεία – μέλη. Οι σκοποί του είναι, με βάση το καταστατικό του, η διαφύλαξη και προαγωγή των κοινών συμφερόντων των μελών του και η συστηματική μελέτη των προβλημάτων του κλάδου για την προσφορότερη επίλυση τους. Πέραν αυτών, η Π.Ο.Α.Π. συμμετέχει, με εκπρόσωπο της, στην Τεχνική Επιτροπή Εκπαίδευσης και Εξετάσεων Διαμεσολαβούντων και είναι μέλος του BIPAR από το 1967 σαν Ένωση Επαγγελματιών Ασφαλιστών Ελλάδος και από το 1990 σαν Π.Ο.Α.Π..
- Σ.Ε.Μ.Α.: ιδρύθηκε το 1988 και αποτελεί το κεντρικό όργανο εκπροσώπησης της επαγγελματικής τάξης των μεσιτών. Οι βασικοί του στόχοι είναι, με βάση το καταστατικό του, η κατοχύρωση του επαγγέλματος του μεσίτη και ο εκσυγχρονισμός της ασφαλιστικής αγοράς στην Ελλάδα.

- Ενώ η σταθερή του επιδίωξη είναι η διατήρηση σχέσεων συνεργασίας με τους άλλους συλλόγους ασφαλιστών διαμεσολαβητών έτσι ώστε να συμβάλλει στην επίλυση θεσμικών και κλαδικών προβλημάτων του χώρου. Ο Σ.Ε.Μ.Α. σήμερα συμμετέχει στην Επιτροπή Εκπαίδευσης και Εξετάσεων Διαμεσολαβούντων και σε άλλες Επιτροπές του ασφαλιστικού χώρου και το έργο του έχει επιδειχθεί ιδιαίτερα δραστήριο. Επιπλέον, είναι μέλος του BIPAR από το 1992.
- Σύνδεσμο Συνεργαζομένων με Μεσίτες Αλόυδς στην Ελλάδα: ιδρύθηκε το 1938 και σκοπός του είναι η μελέτη, προστασία και προαγωγή των συμφερόντων των μελών του. Μέλη του είναι διαμεσολαβούντες, οι οποίοι απασχολούνται με όλο το φάσμα των ασφαλιστικών καλύψεων αλλά κυρίως με ναυτικές και αεροπορικές ασφαλίσεις, οι οποίες κατά παράδοση τοποθετούνται στην αγορά του Λονδίνου και του εξωτερικού.
- Π.Σ.Σ.Α.Σ: ιδρύθηκε το 1986 λίγους μήνες μετά τη θεσμική αναγνώριση του επαγγέλματος του Συντονιστή Ασφαλιστικών Συμβούλων, με το ν. 1569/1985.

Αποτελεί το κεντρικό όργανο έκφρασης και υπεράσπισης των συμφερόντων των συντονιστών ασφαλιστικών συμβούλων με ποικίλη δράση. Επιπλέον, συμμετέχει επίσημα και ως μέλος της Τεχνικής Επιτροπής Εκπαίδευσης και Εξετάσεων Διαμεσολαβούντων.

### **Επικουρικό κεφάλαιο**

Διαφορετικά ονομάζεται εγγυητικό κεφάλαιο (Guarantee Fund), και σε αυτό μετέχουν υποχρεωτικά όλοι οι ασφαλιστές αστικής ευθύνης αυτοκινήτων με σκοπό την κάλυψη των ζημιών τρίτων ζημιωθέντων από τροχαία ατυχήματα και σε περίπτωση που αυτοί δεν μπορούν να αποζημιωθούν μέσω της συνήθους διαδικασίας. Το Επικουρικό Κεφάλαιο είναι Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.), το οποίο υπάγεται στον έλεγχο της Επιτροπής Εποπτείας Ιδιωτικής Ασφάλισης (ΕΠ.Ε.Ι.Α.). Μέλη του είναι όλες οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις που ασκούν τον κλάδο αστικής ευθύνης αυτοκινήτου, οι αλληλασφαλιστικοί συνεταιρισμοί που ασκούν αυτό τον κλάδο καθώς και τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) ή οι οργανισμοί κοινής ωφέλειας, των οποίων τα οχήματα εξαιρούνται της υποχρεωτικής ασφάλισης. Πιο συγκεκριμένα, το επικουρικό κεφάλαιο καλύπτει την περίπτωση θανάτου, σωματικών βλαβών που προκαλούνται από τροχαία ατυχήματα και οφείλονται σε αυτοκίνητα αγνώστων στοιχείων.

Ωστόσο, στην περίπτωση που για την αντιμετώπιση των σωματικών βλαβών απαιτείται νοσηλεία του παθόντος από 5 ημέρες και πάνω και παρέμβει αστυνομική αρχή στο ατύχημα, τότε το επικουρικό κεφάλαιο καλύπτει και τις υλικές ζημιές, δηλαδή ανασφάλιστα αυτοκίνητα, αυτοκίνητα που οι οδηγοί τους προκάλεσαν από πρόθεση τη ζημία και αυτοκίνητα ασφαλισμένα σε εταιρείες που ανακλήθηκε η άδεια λειτουργίας τους ή πτώχευσαν (Αντωνάκης et al., 2009). Γι' αυτό το σκοπό, επιβάλλεται στα μέλη μια εισφορά, της τάξης του 5% επί των ετήσιων καθαρών ασφαλιστρών αστικής ευθύνης αυτοκινήτου, η οποία επιβαρύνει κατά 70% τις ασφαλιστικές επιχειρήσεις και κατά 30% τους ασφαλισμένους.

### Γραφείο Διεθνούς ασφάλισης

Είναι Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ), του οποίου μέλη είναι υποχρεωτικά όλοι οι ασφαλιστές που ασκούν τον κλάδο ασφάλισης αστικής ευθύνης. Το Γραφείο Διεθνούς Ασφάλισης εγγυάται την αποζημίωση των τρίτων ζημιωθέντων από τροχαία ατυχήματα που προκλήθηκαν εκτός Ελλάδος από την κυκλοφορία ελληνικών οχημάτων. Γι' αυτό το σκοπό εκδίδει τα πιστοποιητικά διεθνούς ασφάλισης ή πράσινες κάρτες.

Επιπλέον, διακανονίζει ζημιές και καταβάλλει αποζημιώσεις για λογαριασμό αλλοδαπών Γραφείων Ασφάλισης για ατυχήματα που προκαλούνται στην Ελλάδα από οχήματα άλλων κρατών – μελών του Συστήματος Πράσινων Καρτών.

## **6.3 Συντονισμός της Ασφαλιστικής αγοράς**

Τόσο διεθνώς όσο και στην Ελλάδα η εποπτεία της ασφαλιστικής αγοράς υπόκειται στο σύνολο της στην Πολιτεία και κατ' επέκταση σε ειδικό κρατικό έλεγχο. Η κρατική εποπτεία θεωρείται απαραίτητη διότι οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζονται ως οικονομικές μονάδες και ο ασφαλιστικός κλάδος γενικότερα είναι ιδιαίτερα σημαντικός για κάθε σύγχρονο κράτος λόγω της οικονομικής και κοινωνικής του σημασίας.

Ωστόσο, ο σημαντικότερος λόγος για την αναγκαιότητα της κρατικής εποπτείας είναι ότι η ασφαλιστική κάλυψη είναι ένα άυλο, μη από προϊόν (Αντωνάκης et al., 2009). Αυτό σημαίνει ότι, μέσω της καταβολής του ασφαλιστρου, ο ασφαλιζόμενος προσδοκά ότι σε περίπτωση επέλευσης του κινδύνου θα εισπράξει την ασφαλιστική κάλυψη.

Ως εκ τούτου, οι νόμοι περί εποπτικού έργου έχουν ως σκοπό να διασφαλίσουν, μεταξύ άλλων, τη φερεγγυότητα της ασφαλιστικής εταιρείας, δηλαδή τον καθορισμό της αναγκαίας κεφαλαιακής επάρκειας της ασφαλιστικής εταιρείας και τις συνθήκες ενός υγιούς ανταγωνισμού μεταξύ των ασφαλιστικών επιχειρήσεων. Σχετικά με τη νομοθεσία της κρατικής εποπτείας, γίνεται αναφορά στο επόμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας.

## 6.4 Αντασφάλιση

«Είναι η σύμβαση με την οποία μεταβιβάζεται σε αντασφαλιστή ένα ποσοστό του ή των κινδύνων που έχουν αναληφθεί ή θα αναληφθούν στο μέλλον με ασφαλιστική σύμβαση του «αντασφαλισμένου» πρωτασφαλιστή» (Ρόκας, 2006, κεφ. 1, σ.30). Συνεπώς, από την έννοια αυτή προκύπτει ότι η αντασφάλιση δεν ταυτίζεται με το χαρακτήρα της πρωτασφάλισης. Γύρω από το πλαίσιο της αντασφάλισης, ο ασφαλιστής μεταβιβάζει στον αντασφαλιστή, εν μέρει ή εν όλω «συνέταιρο» του, τον κίνδυνο που ανέλαβε με αντάλλαγμα ένα ασφάλιστρο από τον ασφαλισμένο. Έτσι ο ασφαλιστής δεν κινδυνεύει προσωπικά από κίνδυνο που ζητάει να του τον καλύψει ο αντασφαλιστής, όπως συμβαίνει με τον πρωτασφαλιζόμενο και τον πρωτασφαλιστή του.

Εν συνεχεία, ο πρωτασφαλιστής ερευνά και εκτιμά πρωτογενώς τον κίνδυνο και έρχεται σε επαφή με τους φορείς του κινδύνου, τόσο κατά τη σύναψη και κατά τη διάρκεια της σύμβασης όσο και κατά την επέλευση του κινδύνου. Εν αντιθέσει, «ο αντασφαλιστής αναλαμβάνει μέρος του ήδη επεξεργασμένου κινδύνου και συμβάλλεται αποκλειστικά με την πολύ αυστηρά εποπτευόμενη «ειδική» ανώνυμη ασφαλιστική εταιρεία (όχι με τους λήπτες της ασφάλισης), η οποία στα πλαίσια του κατακερματισμού του κινδύνου, του μεταβιβάζει κάποιο τμήμα, που κι αυτός (ο αντασφαλιστής) θα μεταβιβάσει (εκχωρήσει – αντεκχωρήσει) εν μέρει πιο πέρα σε άλλον, δεύτερο αντασφαλιστή κ.ο.κ.» (Ρόκας, 2006, κεφ. 1, σελ. 30-31). Αυτή η συναλλαγή καθιστά και τη διαφορετικότητα στη φύση της αντασφάλισης από την πρωτασφάλιση.

Γενικά, όταν αναφέρεται η έννοια της σύμβασης πρωτασφάλισης (original/direct insurance, erstversicherung, premier assurance) γίνεται για το σκοπό της διάκρισης της από τη σύμβαση της αντασφάλισης διαφορετικά όταν αναφέρεται ο όρος της ασφάλισης, στο πλαίσιο της Ιδιωτικής Ασφάλισης εννοείται η πρωτασφάλιση.

## 6.5 Κρατική και κοινωνική ασφάλιση

Κοινωνική Ασφάλιση ασκείται από νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (φορείς κοινωνικής ασφάλισης), όπως είναι το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων, Ι.Κ.Α. και τα διάφορα Επαγγελματικά Ταμεία και αφορά την κάλυψη κινδύνων που απειλούν άμεσα τα πρόσωπα και τα πράγματα (Ρόκας, 2006). Η ασφαλιστική σχέση η οποία συνδέει τους ασφαλισμένους και τους φορείς της ασφάλισης διέπεται από διατάξεις δημοσίου δικαίου. Πιο συγκεκριμένα, «η ασφαλιστική σχέση γεννιέται από το νόμο όταν συντρέξουν ορισμένες προϋποθέσεις στο πρόσωπο του άμεσα ασφαλισμένου (κυρίως σχέση εξαρτημένης εργασίας) ή, σε ορισμένες περιπτώσεις, με εγγραφή στο σχετικό ταμείο και η ασφαλιστική παροχή ενεργοποιείται όταν επέλθει ο κίνδυνος, οι συνέπειες του οποίου καλύπτονται (λ.χ. ασθένεια, ατύχημα, αναπηρία, ανεργία, σύνταξη) σε συνδυασμό με τη συνδρομή χρονικών και οικονομικών προϋποθέσεων, σε αντίθεση με την ιδιωτική ασφάλιση που βασίζεται στη σύμβαση» (Ρόκας, 2006, κεφ. 1, σ.27). Επιπλέον, αν υπάρχει άλλη, παράλληλη Κοινωνική Ασφάλιση, η υποχρεωτική υπαγωγή στην Κοινωνική Ασφάλιση κάμπτεται μερικά ή ολικά.

Ωστόσο, πέρα από αυτή – την διεθνώς επικρατούσα έννοια της Κοινωνικής Ασφάλισης, γίνεται λόγος και υπάρχουν νομοθετήματα για την Κρατική Ασφάλιση όταν υπάρχουν παροχές οι οποίες προέρχονται από φορείς ιδιωτικού δικαίου. Ως εκ τούτου, αυτοί οι φορείς παρέχουν ενδιάμεσες καταστάσεις ασφαλιστικών καλύψεων, οι οποίοι δεν είναι κερδοσκοπικοί (ασφαλιστική επιχείρηση) και ούτε αποτελούν το φορέα της γνήσιας Κοινωνικής Ασφάλισης (Ρόκας, 2006). Μια μορφή Κοινωνικής Ασφάλισης είναι και η ασφάλιση επιβατών ακτοπλοϊκών πλοίων που ασκεί το NAT και η ασφάλιση που ασκούσε ο Κρατικός Ασφαλιστικός Οργανισμός Κινδύνων Πολέμου, ο οποίος έχει καταργηθεί. Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της Κοινωνικής Ασφάλισης είναι ότι βασίζεται στο «διανεμητικό σύστημα», βασική αρχή του οποίου είναι η αλληλεγγύη, ενώ η Ιδιωτική Ασφάλιση βασίζεται στο «κεφαλαιοποιητικό σύστημα», βασική αρχή του οποίου είναι η προσωπική ευθύνη (Ρόκας, 2006).

Το κράτος οργανώνει διάφορους μηχανισμούς ασφάλισης, οι οποίοι είναι είτε υποκατάστατοι, είτε συμπληρωματικοί της Ιδιωτικής Ασφάλισης και έχουν ως στόχο την πληρέστερη προστασία των πολιτών έναντι των κινδύνων που απειλούν την οικονομική τους ευημερία.



Ωστόσο, ο κυριότερος τρόπος παρέμβασης του κράτους πραγματοποιείται μέσω των Προγραμμάτων Κοινωνικής Ασφάλισης (Νεκτάριος, 2003). Αυτά τα προγράμματα δημιουργούνται συνήθως για την αποκατάσταση ζημιών, όπως φυσικές καταστροφές και δαπάνες υγείας, για την αναπλήρωση του εισοδήματος από συντάξεις, ανεργία και ανικανότητα για εργασία, και για την καταπολέμηση της φτώχειας διαμέσου της εγγύησης για το ελάχιστο επίπεδο διαβίωσης.

Τα προγράμματα αυτά θεσπίζονται με νόμους και είναι συνήθως υποχρεωτικά. Η χρηματοδότηση αυτών γίνεται διαμέσου των εισφορών από τους εργαζομένους, τους εργοδότες και το κράτος σε διάφορες αναλογίες ανάλογα με το πρόγραμμα. Σχετικά με τις παροχές, προβλέπονται στους αντίστοιχους νόμους και συνήθως αποβλέπουν στην αναπλήρωση του εισοδήματος των πολιτών. Ωστόσο, ενέχουν και σημαντικά στοιχεία αναδιανομής εισοδήματος. Αποτελούν, δηλαδή συγκερασμό της αρχής της «Ίσης Μεταχείρισης (Individual Equity)» με την αρχή της «Κοινωνικής Επάρκειας (Social Adequacy)». Σύμφωνα με τους Αντωνάκη et al., (2009) τα βασικότερα χαρακτηριστικά της Κοινωνικής Ασφάλισης είναι τα εξής:

- Οι φορείς που ασκούν Κοινωνική Ασφάλιση είναι Δημόσιοι Οργανισμοί.
- η ασφαλιστική σχέση που συνδέει το φορέα με τον ασφαλισμένο δημιουργείται από το νόμο, εφόσον συντρέξουν οι οριζόμενες σε αυτόν προϋποθέσεις, και είναι κατά κανόνα υποχρεωτική.
- οι κίνδυνοι που καλύπτει είναι κυρίως κίνδυνοι κατά προσώπων.
- το αντίτιμο ή διαφορετικά η εισφορά καταβάλλεται υποχρεωτικά από τον ασφαλισμένο, τον εργοδότη αλλά και το κράτος.
- κατά κανόνα χρησιμοποιείται το διανεμητικό σύστημα για τη διαχείριση των εισφορών και παροχών.

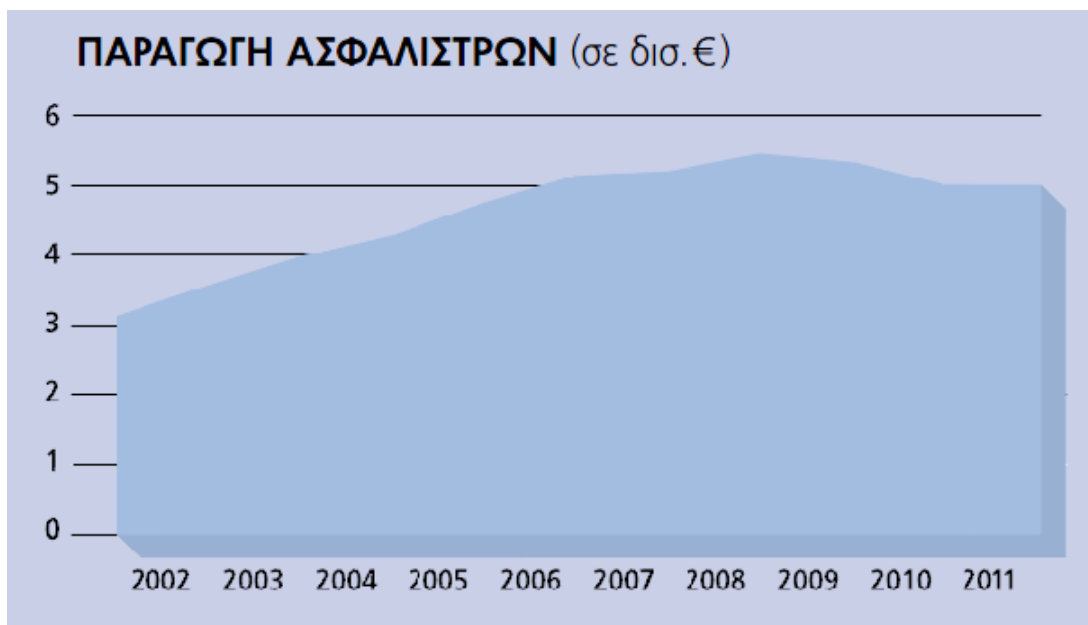
## 6.6 Οικονομικά στοιχεία του κλάδου της ιδιωτικής ασφάλισης στην Ελλάδα

Τα στοιχεία της έκθεσης αφορούν το έτος 2011 και ενδέχεται κάποια από αυτά να έχουν αλλάξει. Συνολικά στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται 65 ασφαλιστικές επιχειρήσεις. Το 2011 σημείωσαν συνολική παραγωγή ασφαλίσεων ύψους 5.0 δισ. ευρώ και πλήρωσαν 3.1 δισ. ευρώ σε αποζημιώσεις. Από τις 69 ασφαλιστικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιήθηκαν στην Ελλάδα το 2011, οι 45 δραστηριοποιήθηκαν μόνο στις ασφάλισεις κατά των ζημιών, οι 13 μόνο στις ασφάλισεις ζωής και 11 ήταν μικτές. Ως προς το καθεστώς εγκατάστασης, οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις χωρίζονται σε 46 Ανώνυμες ασφαλιστικές εταιρείες, 20 υποκαταστήματα αλλοδαπών Ασφαλιστικών επιχειρήσεων και 3 Πανελλαδικούς αλληλοασφαλιστικούς συνεταιρισμούς.

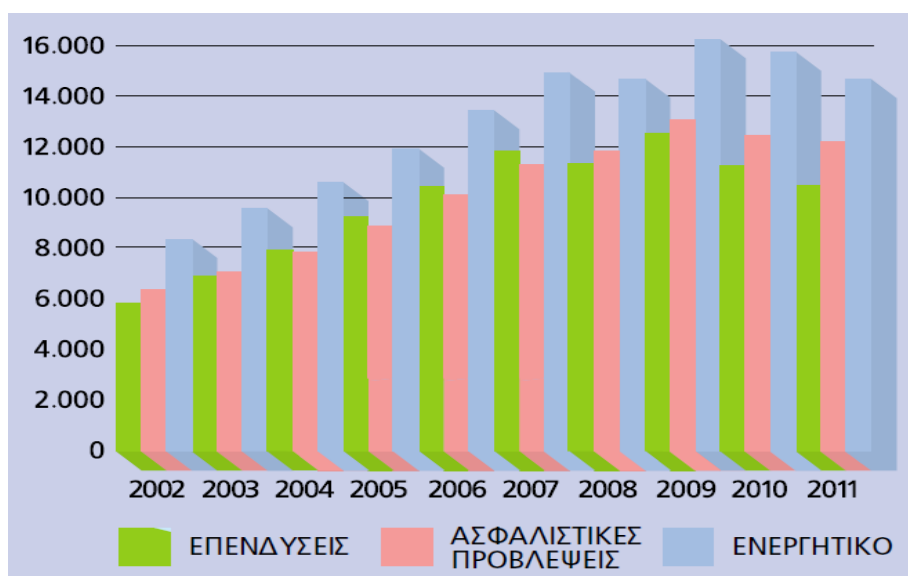
ΠΛΗΘΟΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ					
	ΖΩΗΣ	ΖΗΜΙΩΝ	ΜΙΚΤΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ 2011	ΣΥΝΟΛΟ 2010
Ανώνυμες ασφαλιστικές επιχειρήσεις	10	25	11	46	50
Υποκαταστήματα αλλοδαπών ασφαλιστικών επιχειρήσεων	3	17	0	20	20
Αλληλοασφαλιστικοί συνεταιρισμοί	0	3	0	3	3
<b>Σύνολο</b>	<b>13</b>	<b>45</b>	<b>11</b>	<b>69</b>	<b>73</b>

Τα ασφάλιστρα από πρωτοασφαλιστικές εργασίες (εγγεγραμμένα ασφάλιστρα και δικαιώματα συμβολαίων) έφτασαν τα 5.0 δισ. ευρώ μειωμένα κατά 6.5% σε σχέση με το έτος 2010. Η μείωση της παραγωγής των ασφαλίσεων ήταν παρόμοια με την μεταβολή του Α.Ε.Π. (-6,1%).

Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη σταθεροποίηση του ποσοστού συμμετοχής της ιδιωτικής ασφάλισης στην ελληνική οικονομία στο 2,39% του Α.Ε.Π. Από αυτά τα 2,8 δισ ευρώ αφορούσαν στις ασφάλισεις κατά ζημιών (56,5% του συνόλου) ενώ τα 2.2% δισ ευρώ στις ασφάλισεις ζωής (43,5%).

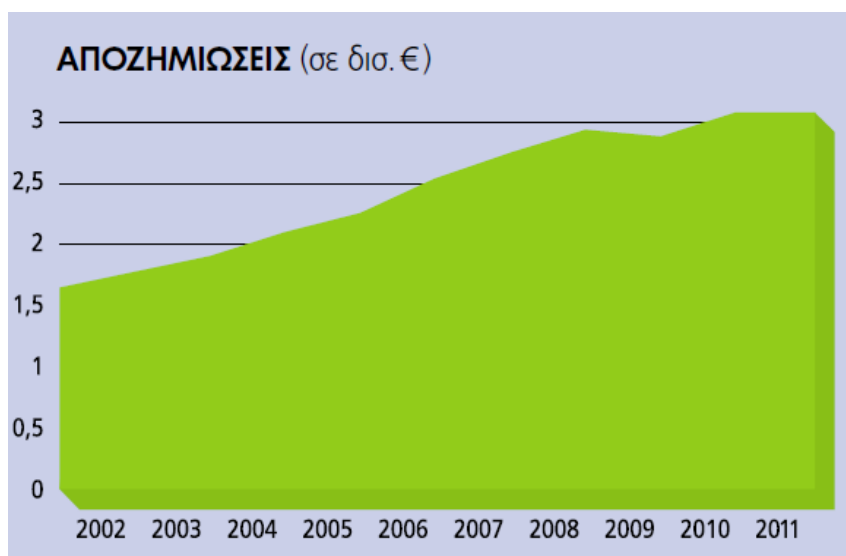


Το σύνολο του Ενεργητικού των ασφαλιστικών επιχειρήσεων μειώθηκε στα 14,7 δις ευρώ από τα 15,7 δις ευρώ το 2010. Οι επενδύσεις μειώθηκαν επίσης από 11,3 δις ευρώ στα 10,4 δις ευρώ. Οι ασφαλιστικές προβλέψεις ακολούθησαν την τάση των υπολοίπων στοιχείων και έφτασαν τα 12,2 δις ευρώ από 12,5 δις ευρώ το 2010. Τέλος οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις, κατέγραψαν ζημίες προ φόρων ύψους 798,6 εκατ. ευρώ ενώ ο αντίστοιχος υπολογισμός μετά την φορολογία καταλήγει σε 898,9 εκατ. ζημιά. Αντιθέτως τα κέρδη πριν τη φορολογία το 2010 ήταν 101,1 εκατ. ευρώ ενώ οι ζημίες μετά φόρων 10,2 εκατ. ευρώ.



Οι καταβληθείσες αποζημιώσεις από πρωτοασφαλιστικές εργασίες έφτασαν τα 3.1 δις ευρώ και εμφάνισαν αύξηση κατ 6,6% σε σχέση με το 2010. Από αυτές τα 1,1 δις ευρώ κατευθύνθηκαν σε αποζημιώσεις ασφαλίσεων κατά ζημιών (36,4% του συνόλου των αποζημιώσεων) και 2.0 δις ευρώ σε αποζημιώσεις ασφαλίσεων Ζωής (63,6% του συνόλου).

Μείωση των αποζημιώσεων κατέγραψαν αποκλειστικά οι αποζημιώσεις ασφαλίσεων αστικής ευθύνης χερσαίων οχημάτων, οι οποίες μειώθηκαν κατά 20% ενώ αντίθετα οι αποζημιώσεις της ασφάλισης ζωής αυξήθηκαν κατά 18,2% έναντι της προηγούμενης χρονιάς.



## 6.7 ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ

Η ΑΤΕ Ασφαλιστική ιδρύθηκε το 1980 με το όνομα ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ Ανώνυμη Ελληνική Εταιρεία Γενικών Ασφαλίσεων, με κύριο μέτοχο την ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ και μέχρι την είσοδό της στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, το 1999, συμμετείχαν με μικρό ποσοστό, Αγροτικές Συνεταιριστικές Οργανώσεις κάθε βαθμού. Η ίδρυσή της ήταν το αποτέλεσμα του διαχωρισμού των ασφαλιστικών εργασιών από τις τραπεζικές, που μέχρι τότε ασκούσε η Α.Τ.Ε. Τον Αύγουστο του 2005 μετά από τον επανασχεδιασμό του εταιρικού προφίλ της ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ και των εταιρειών του ομίλου της, η ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ απέκτησε το νέο της εμπορικό όνομα, ΑΤΕ Ασφαλιστική.

Σήμερα η Εταιρεία αποτελεί μέλος του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς στον οποίο μεταβιβάστηκε ταυτόχρονα με το υγιές μέρος της ΑΤΕ bank, η οποία αποκτήθηκε από τον Όμιλο Πειραιώς στις 27.07.2012. Η ΑΤΕ Ασφαλιστική είναι μία από τις μεγαλύτερες ασφαλιστικές εταιρείες της χώρας, και με επιχειρηματική φιλοσοφία που είναι εστιασμένη στον Άνθρωπο. Η φιλοσοφία αυτή, που περικλείεται στη φράση - slogan «Κοντά σας ό,τι κι αν τύχει», εκφράζεται με την παροχή πρωτοποριακών ασφαλιστικών προϊόντων και ειδικά σχεδιασμένων προγραμμάτων, που καθιστούν την ΑΤΕ Ασφαλιστική ως την εταιρεία με τις περισσότερο εξειδικευμένες ασφαλιστικές καλύψεις. Η ΑΤΕ Ασφαλιστική έχει αναπτύξει ένα από τα μεγαλύτερα δίκτυα πωλήσεων σε όλη την επικράτεια και εξυπηρετούν άμεσα κάθε ασφαλιστική ανάγκη.

Η ΑΤΕ Ασφαλιστική βασίζει την ανάπτυξη των εργασιών της σε πλαίσιο αξιών που χαρακτηρίζουν την κουλτούρα και την πορεία της:

- Διαφάνεια, κύρος, φερεγγυότητα, αξιοπιστία και ποιότητα: αποτελούν αξίες στενά συνυφασμένες με την ΑΤΕ Ασφαλιστική που ενισχύονται και από τη μετοχική της σύνθεση (μέλος ομίλου Πειραιώς).
- Εμπιστοσύνη και Σιγουριά, που επιβεβαιώνονται από την υπερκάλυψη του δείκτη φερεγγυότητας και με την άμεση καταβολή αποζημιώσεων.
- Τεχνογνωσία και Εμπειρία με συνεχή παρουσία 80 ετών.
- Δύναμη που αντλεί από την οικονομική της ευρωστία.
- Αξιοπιστία και Κύρος, λόγω της ηγετικής θέσης της στην Ασφαλιστική Αγορά.
- Επαγγελματισμός και παροχή υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης, που βασίζεται στα εξειδικευμένα της στελέχη και στα περισσότερα από 1.600 σημεία παρουσίας σε όλη την Ελλάδα.
- Οικονομικά μεγέθη: η ΑΤΕ Ασφαλιστική χαρακτηρίζεται από σταθερή τήρηση των εποπτικών απαιτήσεων, ενώ έχει ήδη ξεκινήσει τη λήψη προβλέψεων (ήδη από τον ισολογισμό του 2009) για την ομαλή προσαρμογή της στο περιβάλλον του Solvency II.

Η ΑΤΕ Ασφαλιστική προσφέρει ένα ευρύ φάσμα προϊόντων στις ασφαλίσεις κατά Ζημιών καθώς και στις ασφαλίσεις Ζωής. Δραστηριοποιείται σε όλους τους κλάδους των Γενικών Ασφαλίσεων.

Είναι πάντοτε στο πλευρό των πελατών της για να τους προστατεύει και να διασφαλίζει την περιουσία τους από ένα ευρύτατο φάσμα κινδύνων στους οποίους μπορούν να εκτεθούν.

Διαθέτοντας πλήθος εξειδικευμένων προγραμμάτων παρέχει στους πελάτες της συνεπή και ολοκληρωμένη ασφαλιστική κάλυψη τόσο σε ατομικό, οικογενειακό όσο και σε επιχειρηματικό επίπεδο εξασφαλίζοντάς τους σιγουριά και οικονομική σταθερότητα. Εκτός από τις «κλασσικές» Ασφάλειες Αυτοκινήτων και Πυρός η ΑΤΕ Ασφαλιστική στα πλαίσια της διαρκούς μέριμνας για βελτίωση και ανάπτυξη των προσφερόμενων υπηρεσιών της, καλύπτει σήμερα όλους τους κλάδους που μπορούν να λειτουργήσουν στην Ελλάδα και προσφέρει ευέλικτα και ολοκληρωμένα ασφαλιστικά προγράμματα όπως:

-Πολυασφαλιστηρίων Κατοικιών

- Επαγγελματικής Στέγης

-Απώλειας Μεικτών Κερδών

-Θραύσης Κρυστάλλων

-Κλοπής Χρηματοκιβωτίων

-Θερμοκηπίων

-Φωτοβολταϊκών

-Τεχνικών και Κατασκευαστικών Έργων, Συναρμολόγησης, Μηχανικών Βλαβών και Ηλεκτρονικού Εξοπλισμού.

-Αστικής ευθύνης (Επαγγελματία, Προϊόντων, Επιχειρήσεων, Εκτέλεσης Τεχνικών Έργων, Οικογένειας).

-Νομικής προστασίας

-Οδικής Βοήθειας

-Ταξιδιωτικής Ασφάλισης

-Μεταφορών Χερσαίων, Θαλάσσιων και Αεροπορικών

-Αλιευτικών και Σκαφών Αναψυχής

-Πληρωμάτων Πλοίων

Παράλληλα, συνεχής είναι η δημιουργία προγραμμάτων που στηρίζουν ασφαλιστικά παραδοσιακές αλλά και νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες στον αγροτικό τομέα, όπως ασφαλίσσεις:

-Φυτικού και Ζωικού τομέα

-Υδατοκαλλιέργειών

Σε θέματα ασφάλειας ζωής η ΑΤΕ Ασφαλιστική προσφέρει τις κάτωθι υπηρεσίες:

- ✓ Ασφαλίσεων Ζωής
- ✓ Προσωπικού Ατυχήματος
- ✓ Πλήρους Νοσοκομειακής και Εξωνοσοκομειακής κάλυψης
- ✓ Ανικανότητας για Εργασία
- ✓ Απώλειας Εισοδήματος
- ✓ Εξασφάλισης του παιδιού
- ✓ Επενδυτικά και Συνταξιοδοτικά Προγράμματα εγγυημένων αποδόσεων
- ✓ Ομαδικών Ασφαλίσεων

Η πολιτική ανάπτυξης των εργασιών της ΑΤΕ Ασφαλιστικής βασίζεται στην ύπαρξη ενός άρτια οργανωμένου και εκτεταμένου δικτύου πωλήσεων που συμβάλλει στην επίτευξη του στρατηγικού της στόχου, δηλ. την συνεχή αύξηση του μεριδίου αγοράς και την διατήρηση της ηγετικής της θέσης. Σε εφαρμογή της παραπάνω πολιτικής η ΑΤΕ Ασφαλιστική στηρίζει την παρουσία της σε κάθε αστικό κέντρο και σε κάθε αγροτική περιφέρεια μέσω ενός ευρύτατου δικτύου πωλήσεων που αποτελείται από:

- ✓ 6 Περιφερειακές Μονάδες στις πόλεις: Θεσσαλονίκη, Καβάλα, Λάρισα, Ιωάννινα, Πάτρα, Ηράκλειο.
- ✓ 39 Γραφεία του Δικτύου Συντονιστών σε όλη την Ελλάδα
- ✓ 645 Ιδιωτικά Πρακτορεία
- ✓ 500 Καταστήματα της ΑΤΕ bank
- ✓ 145 Αγροτικές Συνεταιριστικές Οργανώσεις
- ✓ 600 Ασφαλιστικούς Συμβούλους

Ένα δίκτυο δυναμικό, πλήρως ενημερωμένο και εκπαιδευμένο με την υποστήριξη της πλέον σύγχρονης τεχνολογίας. Παράλληλα αναπτύσσονται σχέσεις με Μεσίτες Ασφαλειών (Brokers), έτσι ώστε η εταιρεία να συμμετέχει στην κάλυψη των μεγάλων τεχνικών έργων.

Η Εταιρεία προσεγγίζει τον πελάτη μέσω ενός εκτεταμένου και οργανωμένου Δικτύου Σημείων Πώλησης σε όλη την Επικράτεια. Το ανθρώπινο δυναμικό των πωλήσεων όλων των Δικτύων εκπαιδεύεται συστηματικά, η απόδοσή του αξιολογείται συνεχώς και επιβραβεύεται η παραγωγικότητά του. Τα κυριότερα δίκτυα πώλησης είναι :

- ✓ Εταιρικό Δίκτυο
- ✓ Δίκτυο Ανεξαρτήτων Συνεργατών
- ✓ Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ΑΤΕ Ασφαλιστικής (Πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001)
- ✓ Κοινωνικό Έργο

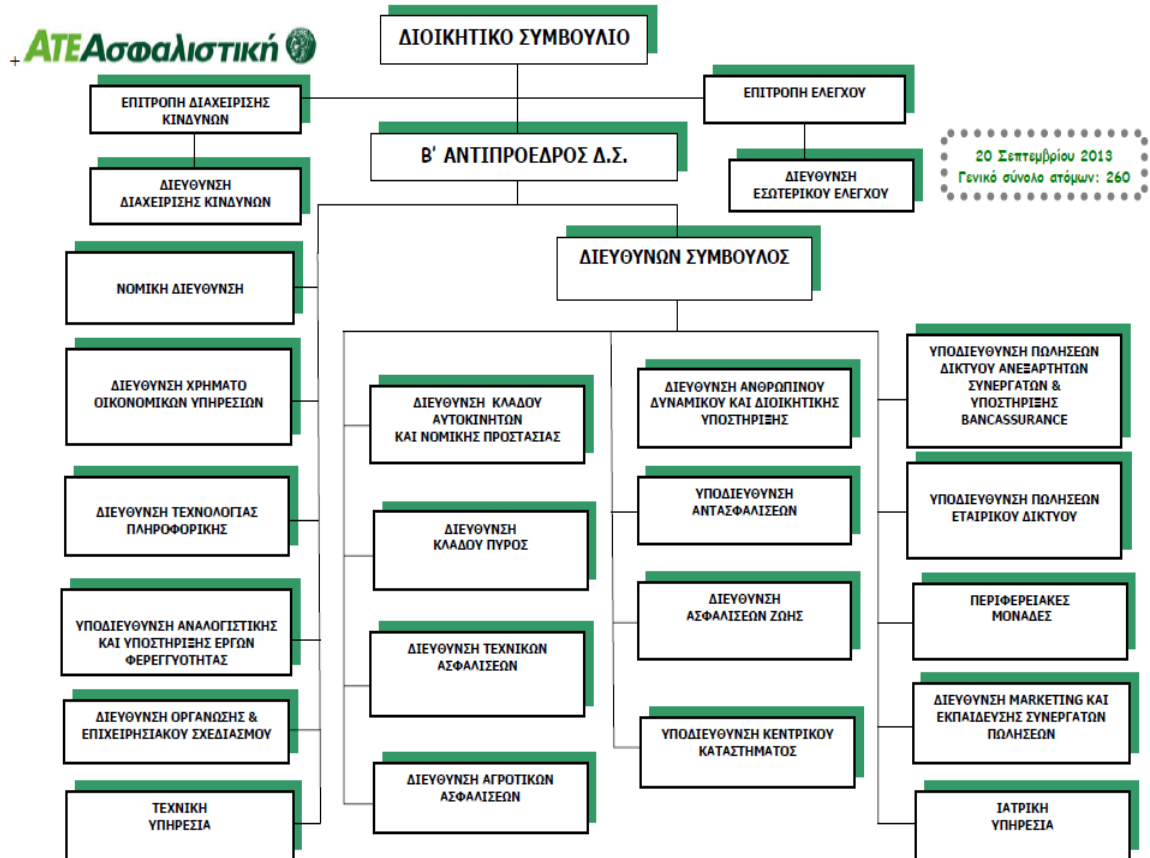
Φιλοσοφία της εταιρείας:

Η ΑΤΕ Ασφαλιστική έχει σαν βασική της φιλοσοφία την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών του πελάτη, που περικλείεται στη φράση: «κοντά σας ό,τι κι αν τύχει», εκφράζεται δε με την παροχή πρωτοποριακών ασφαλιστικών προϊόντων και ειδικά σχεδιασμένων προγραμμάτων που καθιστούν την ΑΤΕ Ασφαλιστική ως την εταιρεία με τις περισσότερο εξειδικευμένες ασφαλιστικές καλύψεις. Μια άλλη πτυχή αυτής της φιλοσοφίας είναι η διαρκής βελτίωση των διαδικασιών και των δομών, προκειμένου να παρέχει άριστη ποιότητα υπηρεσιών και άψογη εξυπηρέτηση. Οι προσπάθειές της επικεντρώνονται:

- Στην ανάπτυξη πρωτοπόρων και ανταγωνιστικών προϊόντων στην αγορά.
- Στην δημιουργία ισχυρών δεσμών μεταξύ Ασφαλισμένων-Συνεργατών, Πωλήσεων-Εταιρείας.
- Στην πελατοκεντρική αντίληψη
- Στην σύγχρονη οργάνωση και αντίληψη του τρόπου Διοίκησης
- Στην επίμονη και συστηματική εκπαίδευση



Οργανόγραμμα της εταιρίας



## 6.8 ΕΘΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ

Η Εθνική Ασφαλιστική είναι η αρχαιότερη ασφαλιστική εταιρεία στην Ελλάδα με συνεχή και αδιάκοπη λειτουργία άνω των 120 ετών. Ιδρύθηκε την 15η Ιουνίου του 1891 (ΦΕΚ Αρ.177/22.06.1891) με κύριο μέτοχο την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας και με τη συμμετοχή των: Τράπεζα Κωνσταντινουπόλεως, Προνομιούχο Τράπεζα Ηπειρο-Θεσσαλίας, Γενική Πιστωτική Τράπεζα Ελλάδας και Τράπεζα Βιομηχανικής Πίστεως. Σήμερα η Εθνική Ασφαλιστική με την διακριτική επωνυμία Α.Ε.Ε.Γ.Α.

«Η ΕΘΝΙΚΗ» είναι μέλος του μεγαλύτερου και ισχυρότερου Ομίλου χρηματοοικονομικών υπηρεσιών στην Ελλάδα και ανήκει κατά ποσοστό 100% στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας (ΕΤΕ), με ισχυρή παρουσία όχι μόνο στην ελληνική επικράτεια αλλά και στον ευρύτερο χώρο της Ανατολικής Ευρώπης και των Βαλκανίων. Η ΕΘΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ έχει υιοθετήσει διαδικασίες για την υποβολή αναφορών ή παρατηρήσεων από το προσωπικό της καθώς και τους ενδιαφερόμενους τρίτους, σχετικά με αντικανονικές ενέργειες και λογιστικό-ελεγκτικές πρακτικές μη συμβατές με τη διεθνή πρακτική και τις κείμενες διατάξεις.

Η Επιτροπή Ελέγχου της Εταιρείας έχει την ευθύνη για την καθιέρωση και τη διαρκή παρακολούθηση της εφαρμογής των διαδικασιών αυτών, οι οποίες διασφαλίζουν την εμπιστευτικότητα και το απόρρητο των αναφορών ή παρατηρήσεων που λαμβάνονται.

### **Ο Όμιλος της Εθνικής Ασφαλιστικής**

Η Εθνική Ασφαλιστική έχει σημαντική παρουσία στην Κύπρο και στην περιοχή των Βαλκανίων.

### **Garanta Assigurari S.A.**

Η Garanta Assigurari S.A. δραστηριοποιείται στον τομέα των ασφαλιστικών και αντασφαλιστικών εργασιών από το 1997 και λειτουργεί όλους τους κλάδους ασφάλισης. Διαθέτει 10 υποκαταστήματα στις πόλεις Brasov, Cluj Napoca, Timisoara, Oradea, Deva, Craiova, Iasi, Ploiesti και Βουκουρέστι. Το δίκτυό της περιλαμβάνει 75 πράκτορες, 56 ασφαλιστικούς συμβούλους, ενώ τα ασφαλιστικά της προϊόντα πωλούνται μέσω τραπεζικών δικτύων με τη διαδικασία του Bancassurance.

### **Εθνική Ασφαλιστική (Κύπρου)**

Ο Όμιλος της Εθνικής Ασφαλιστικής Κύπρου αποτελείται από δύο εταιρείες, την Εθνική Ασφαλιστική (Κύπρου) και την Εθνική Γενικών Ασφαλειών (Κύπρου) και δραστηριοποιείται σε όλους τους κλάδους ασφάλισης. Το δίκτυό τους αποτελείται από 1 υποκατάστημα και 3 ασφαλιστικά γραφεία, τα οποία βρίσκονται σε όλες τις μεγάλες πόλεις της Κύπρου (Λευκωσία, Λεμεσό, Λάρνακα) και περιλαμβάνουν 52 ασφαλιστικούς συμβούλους και 45 συνεργαζόμενα ασφαλιστικά πρακτορεία.

### **National Μεσιτική Ασφαλίσεων Α.Ε.**

Η National Μεσιτική Ασφαλίσεων Α.Ε. δραστηριοποιείται στον κλάδο της ναυτιλιακής μεσιτείας και είναι θυγατρική της Εθνικής Ασφαλιστικής από το 2005.

Ο Όμιλος της Εθνικής Ασφαλιστικής δραστηριοποιείται και στην αγορά της Βουλγαρίας, μέσω δύο ασφαλιστικών εταιρειών και μιας μεσιτικής εταιρείας.

Το όραμα της Εθνικής Ασφαλιστικής είναι :

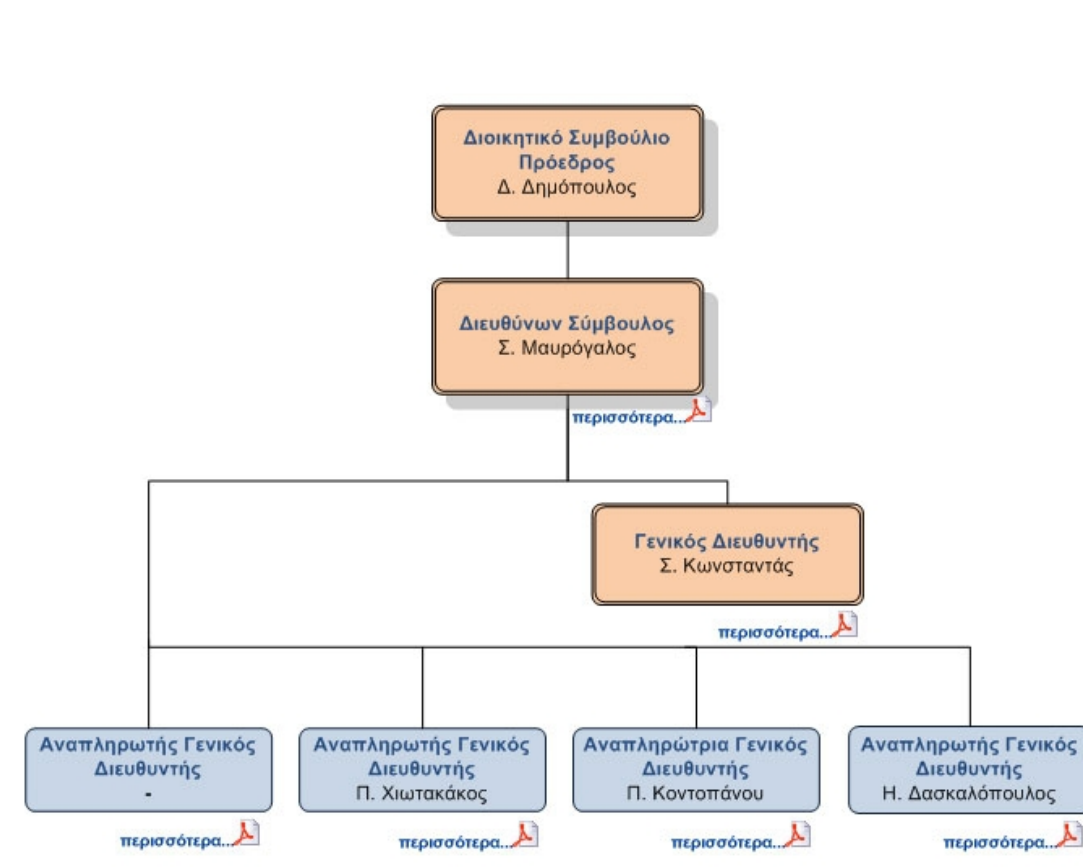
- Να προσφέρει στους ασφαλισμένους υπηρεσίες ποιότητας, μέσω σύγχρονων προϊόντων και διαδικασιών.
- Να αναπτύσσεται με ρυθμούς μεγαλύτερους από αυτούς της αγοράς, ώστε να εδραιώσει την κορυφαία θέση της και να διευρύνει το μερίδιο αγοράς.
- Να αυξάνει τη λειτουργική της κερδοφορία ώστε να προσθέτει αξία στους μετόχους της.
- Να λειτουργεί με γνώμονα την αξιοπιστία, την κοινωνική ευθύνη και το ήθος, σεβόμενη τα 121 χρόνια της ιστορίας της.

Η Εθνική Ασφαλιστική στηρίζει την Παιδεία, τις Τέχνες, τον Πολιτισμό, τον Αθλητισμό και το Περιβάλλον με:

- ✓ Υποστήριξη ερευνητικών & εκπαιδευτικών πρωτοβουλιών
- ✓ Οικονομική βοήθεια σε Κοινοφελείς Οργανισμούς και μη Κυβερνητικές Οργανώσεις.

- ✓ Οικονομική υποστήριξη για 2 χρόνια της εκστρατείας της WWF με το σύνθημα "Μπες στο Κλίμα", αλλά και καθημερινή ανάληψη συγκεκριμένων δράσεων για τη μείωση του ενεργειακού αποτυπώματος των εργαζομένων και του κτιριακού συγκροτήματος των διοικητικών γραφείων.

Οργανόγραμμα της εταιρίας



## **7. ΕΡΕΥΝΑ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ ΤΟΥ BENCHMARKING**

Οι εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα είναι:

- Η Εθνική ασφαλιστική, η οποία θεωρείται και ηγέτης του κλάδου με βάση τα οικονομικά στοιχεία που παρατίθενται στο παράρτημα.
- Η ΑΤΕ ασφαλιστική

Σε καθεμία από τις ανωτέρω επιχειρήσεις κοινοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο (είτε μέσω τηλεφωνικής συνομιλίας, είτε μέσω προσωπικής συνέντευξης) που αναφέρεται, εξετάζεται και αναλύεται στην υπόψιν εργασία. Σε γενικές γραμμές, οι απαντήσεις που δόθηκαν από τα αρμόδια τμήματα (Διεύθυνση Προσωπικού) ή από τους υπεύθυνους των εταιρειών (Υποδιευθυντής), δεν διαφέρουν σε πολλά σημεία. Στο πιο κάτω μέρος της εργασίας θα πραγματοποιηθεί μια ενδελεχής και άρτια αποτύπωση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τα ερωτηματολόγια.

Το ερωτηματολόγιο επί του οποίου στηρίζεται η ανάλυση και η εξαγωγή των συμπερασμάτων, χωρίζεται σε πέντε (5) τμήματα:

- Ηγεσία
- Πολιτική και Στρατηγική
- Ανθρώπινο Δυναμικό
- Συνεργασίες και Πόροι
- Διεργασίες

Σε κάθε μία από τις υποενότητες του ερωτηματολογίου γίνεται μία προσπάθεια να διερευνηθεί κατά πόσο οι δύο εταιρείες ακολουθούν τις βέλτιστες πρακτικές, όπως εκείνες ορίζονται μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης (προηγούμενα κεφάλαια, μέρος 2).

Πιο συγκεκριμένα, στην υποενότητα της ηγεσίας οι ερωτήσεις σχετίζονται με το κατά πόσο η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης ευνοεί και προωθεί συνεργασίες και πρωτοβουλίες στο εργατικό της δυναμικό, ώστε να βελτιωθούν οι διαδικασίες λειτουργίας αλλά και να προωθηθεί το όραμα και οι σκοποί της εταιρείας.

Στο τμήμα της Πολιτικής και Στρατηγικής, τίθενται ερωτήματα αναφορικά με τη θέση της επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού, αλλά και ερωτήματα για την άσκηση μιας γενικότερης στρατηγικής για τη θέσπιση στόχων. Το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι εξαιρετικά σημαντικό και οι ερωτήσεις που τίθενται έχουν ως στόχο να περιγράψουν τη σχέση που δημιουργείται ανάμεσα στη διοίκηση της κάθε επιχείρησης και στο εργατικό της δυναμικό. Ειδικότερα, εξετάζονται η προώθηση της δημιουργικότητας και των καινοτόμων ιδεών που έχουν οι εργαζόμενοι, η προώθηση της μεταξύ τους επικοινωνίας και των πληροφοριών και πολλά ακόμη ζητήματα.

Οι Συνεργασίες και οι Πόροι είναι ένα μέρος του ερωτηματολογίου που δηλώνει τη σχέση της επιχείρησης με τους συνεργάτες της, αλλά και η πρόσβαση που μπορεί να επιτρέπεται σε εξωτερικούς αλλά και εσωτερικούς χρήστες για πληροφόρηση σχετικά με το αντικείμενο των δραστηριοτήτων της εταιρείας.

Οι Διεργασίες αποτελούν εκείνο το μέρος της επιχείρησης όπου προσδιορίζεται η σχέση της με τους πελάτες, οι εσωτερικές της διαδικασίες αλλά και η επίτευξη των στόχων, με απώτερο σκοπό την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Στα επόμενα αποσπάσματα θα γίνει εκτενής αναφορά και ανάλυση των εξαγόμενων συμπερασμάτων που προέκυψαν από τα ερωτηματολόγια που απαντήθηκαν.

## 7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Στο παρακάτω ερωτηματολόγιο στόχος μας είναι η γνωστοποίηση της μεθόδου και της σημασίας της συγκριτικής αξιολόγησης στις εταιρείες αυτές. Αντιμετωπίσαμε πολλές δυσκολίες καθώς πολλοί δεν γνώριζαν την σχέση μεταξύ ασφαλιστικών εταιρειών και της μεθόδου Benchmarking.

1. Εφαρμόζετε τη μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης;

Ναι Όχι

2. Αν εφαρμόζετε τη μέθοδο της Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking, πιστεύετε ότι μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ σημαντικό εργαλείο βελτίωσης τα επόμενα χρόνια;

Ναι Όχι

### ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

Στην ερώτηση εάν εφαρμόζεται η μέθοδος της Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking στις εταιρείες που εκπροσωπούν, τα στελέχη των επιχειρήσεων απάντησαν ότι τόσο στην ΑΤΕ όσο και στην Εθνική Ασφαλιστική δεν έχουν εφαρμόσει την τεχνική της συγκριτικής αξιολόγησης. Ωστόσο πιστεύουν ότι το εργαλείο αυτό έχει την δυνατότητα να τους φέρει επίπεδα βελτίωσης στα επόμενα χρόνια. Οι δύο παραπάνω εταιρείες υποστηρίζουν πως η μέθοδος της Συγκριτικής Αξιολόγησης, θα αποτελέσει ένα πολύ σημαντικό εργαλείο βελτίωσης της επιχείρησης. Το μοναδικό που φαίνεται να αποτελεί τροχοπέδη στην εφαρμογή της μεθόδου της Συγκριτικής Αξιολόγησης είναι η έλλειψη γνώσης, με αποτέλεσμα να απαιτείται περισσότερος χρόνος, μεγαλύτερο κόστος και περισσότερο επίπονες διαδικασίες για την εισαγωγή και ολοκληρωτική εφαρμογή της τεχνικής. Άλλωστε όπως έχουμε τονίσει και στα προηγούμενα κεφάλαια η συγκριτική αξιολόγηση απαιτεί από την εταιρεία να είναι «έτοιμη» ως προς τη φιλοσοφία της και το όραμά της ώστε να πραγματοποιήσει ένα επιτυχημένο benchmarking. Η διαδικασία είναι ιδιαίτερα κοστοβόρα και χρονοβόρα καθώς τα βήματα επίτευξης είναι αρκετά και δύσκολά.

3. Ενδιαφέρεται η επιχείρησή σας να συμμετάσχει σε ένα δίκτυο, με στόχο την ανταλλαγή των πληροφοριών μεταξύ των μελών του για την εφαρμογή της μεθόδου της Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking;

Ναι Όχι

4. Η έλλειψη γνώσης αποτελεί εμπόδιο στην εφαρμογή της μεθόδου της Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking, στην εταιρεία σας;

Ναι Όχι

5. Πόσο σημαντική κρίνεται τη διαδικασία της συστηματικής εφαρμογής της μεθόδου της Συγκριτικής Αξιολόγησης – Benchmarking, στην επιχείρησή σας;

Ναι Όχι

### **ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ**

Τόσο η εθνική ασφαλιστική όσο και η ΑΤΕ ασφαλιστική υποστηρίζουν πώς η έλλειψη γνώσης αποτελεί εμπόδιο στην εφαρμογή της μεθόδου της συγκριτικής αξιολόγησης ωστόσο ένας τρόπος για να ξεπεραστεί το πρόβλημα αυτό είναι η συμμετοχή σε ένα δίκτυο, με στόχο την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των μελών προκειμένου να γίνει κατανοητή η μέθοδος αυτή. Ιδιαίτερα θετικοί στην προοπτική γέννησης ενός τέτοιου δικτύου και χρήσης του ήταν οι εκπρόσωποι των εταιρειών της Εθνικής Ασφαλιστικής και ΑΤΕ ασφαλιστικής. Οι απαντήσεις που δόθηκαν στην τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου, δεν διέφεραν καθόλου, από το χαρακτήρα που διέκρινε τους εκπροσώπους των επιχειρήσεων σε όλο το ερωτηματολόγιο. Στην ερώτηση πόσο σημαντική κρίνεται η διαδικασία της συστηματικής εφαρμογής της μεθόδου της Συγκριτικής Αξιολόγησης Benchmarking στην επιχείρηση που εργάζονται, και οι δύο εταιρείες, απάντησαν ότι η διαδικασία κρίνεται εξόχως σημαντική. Γεγονός το οποίο είναι ιδιαίτερα θετικό προμηνύοντας ίσως μία μελλοντική απόπειρα πραγματοποίησης συγκριτικής αξιολόγησης.



## 7.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ BENCHMARKING

Όπως αναφέραμε παραπάνω πηγή μας είναι η άγνοια των ασφαλιστικών εταιρειών στο κομμάτι της συγκριτικής αξιολόγησης. Σκοπός μας είναι χωρίζοντας το ερωτηματολόγιο στα παρακάτω πέντε τμήματα να εμβαθύνουμε περισσότερο στη μέθοδο αυτή.

0=καθόλου 1=πολύ λίγο 2=λίγο 3=μέτρια 4=πολύ 5=πάρα πολύ

### **A. ΗΓΕΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

A1. Η ανώτατη διοίκηση αναπτύσσει την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

A2. Η ανώτατη διοίκηση συμμετέχει ενεργά σε δραστηριότητες βελτίωσης;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

A3. Η ανώτατη διοίκηση παρακινεί και ενθαρρύνει την πρωτοβουλία, δημιουργικότητα και την καινοτομία από το προσωπικό;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

### **B. ΠΟΛΙΤΙΚΗ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

B1. Η επιχείρηση παρακολουθεί τις εξελίξεις των δραστηριοτήτων του ανταγωνισμού;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

B2. Εφαρμόζονται διαδικασίες αξιολόγησης της εταιρείας σας για την εκτίμηση της θέσης της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

B3. Η επιχείρηση αναλύει την επίδοση των επιχειρήσεων που θεωρούνται «βέλτιστες»;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

### **Γ. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ**

Γ1. Αναγνωρίζονται και υποστηρίζονται οι ιδιαίτερες ικανότητες και γνώσεις του προσωπικού;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

Γ2. Υποστηρίζεται η επιθυμία για μάθηση και γίνεται εκπαίδευση του προσωπικού ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της επιχείρησης;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

Γ3. Υποστηρίζεται η δημιουργικότητα και οι καινοτόμες ιδέες;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

Γ4. Προωθείται η ομαδική εργασία και η ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

### **Δ. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ**

Δ1. Εντοπίζονται οι βασικοί συνεργάτες και οι συνεργασίες στρατηγικής σημασίας της επιχείρησης;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

Δ2. Υποστηρίζεται η αμοιβαία ανάπτυξη (συνεργασία, εμπιστοσύνη, κοινό όραμα) με τους συνεργάτες;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

Δ3. Η επιχείρηση επιδιώκει την αποτελεσματική απόκτηση και χρήση της γνώσης και της πληροφορίας;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

## **E. ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ**

E1. Οι διεργασίες της επιχείρησης βελτιώνονται συνεχώς με στόχο την ικανοποίηση των πελατών και των άλλων ενδιαφερομένων μερών της επιχείρησης (συνέταιροι, μέτοχοι, πελάτες, εργαζόμενοι, κοινωνία);

0. 1. 2. 3. 4. 5.

E2. Προωθείται η υιοθέτηση αλλαγών στον τρόπο εκτέλεσης των διεργασιών με στόχο τη βελτίωση;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

E3. Οι αλλαγές στις διεργασίες κοινοποιούνται σε όλους τους ενδιαφερόμενους;

0. 1. 2. 3. 4. 5.

E4. Προωθείται η καινοτομία και η δημιουργική σκέψη για την ανάπτυξη ανταγωνιστικών προϊόντων ή υπηρεσιών;

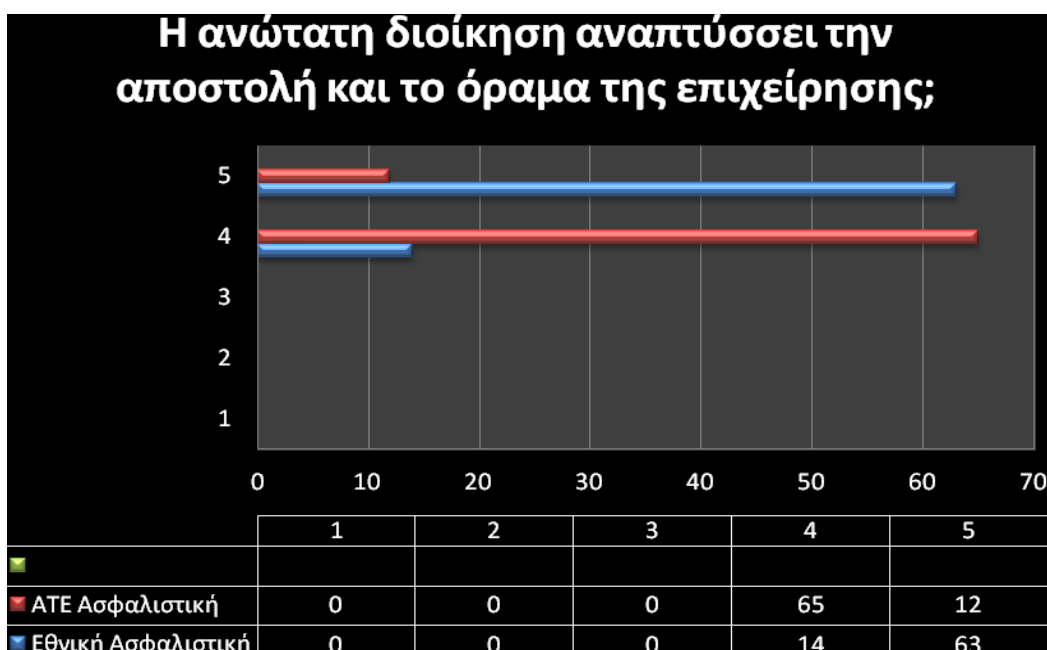
0. 1. 2. 3. 4. 5.

## **ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ**

### **7.2.1 Ηγεσία**

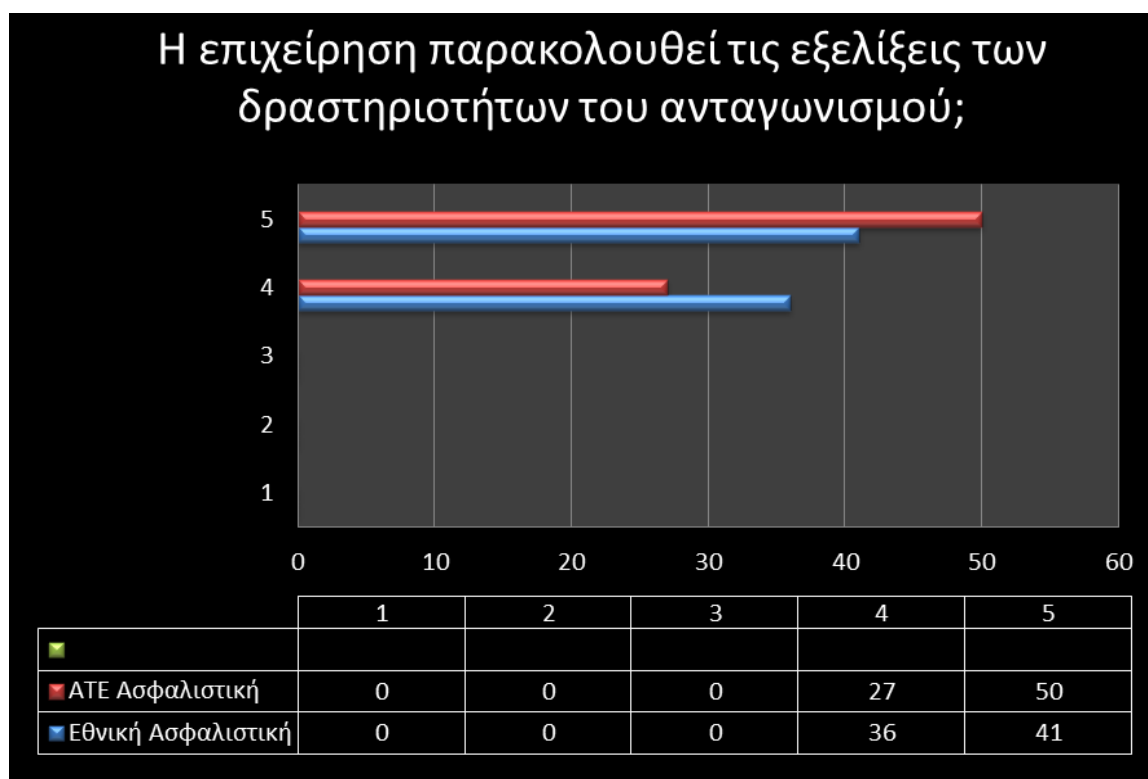
Στην πρώτη ερώτηση που διατυπώθηκε και οι δύο ερωτηθέντες εταιρείες απάντησαν ότι η ανώτατη διοίκηση αναπτύσσει την αποστολή και το όραμα της εταιρείας σε πάρα πολύ υψηλό βαθμό καθώς υπενθυμίζει συνεχώς στους εργαζομένους ποιος είναι ο σκοπός και ποια μέσα είναι απαραίτητα να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να επιτευχτεί. Επίσης, η ανώτατη διοίκηση και στις δύο των περιπτώσεων συμμετέχει πάρα πολύ σε δραστηριότητες βελτίωσης. Όπως ανέφεραν υπάρχει συνεργασία μεταξύ της ανώτατης διοίκησης και του προσωπικού έτσι ώστε να βρεθεί η διαδικασία που δεν αποδίδει και να βελτιωθεί.

Ιδιαίτερα οι εργαζόμενοι της Εθνικής Ασφαλιστικής απάντησαν ότι η ανώτατη διοίκηση παρακινεί και ενθαρρύνει σε αρκετά υψηλό βαθμό την πρωτοβουλία, τη δημιουργικότητα και την καινοτομία από το προσωπικό. Υποστήριξαν επίσης πως η ανώτατη διοίκηση επιθυμεί να “ακούει” τις πρωτοβουλίες και τις καινοτομίες του προσωπικού διότι έτσι το προσωπικό δραστηριοποιείται και νιώθει την επιχείρηση πιο κοντά του. Οι εργαζόμενοι της ΑΤΕ Ασφαλιστικής απάντησαν ότι οι εταιρείες τους παρακινούν σε πολύ υψηλό βαθμό (5) τις πρωτοβουλίες του προσωπικού. Οι απαντήσεις είναι όμοιες με αυτές τις Εθνικής Ασφαλιστικής. Με τον ίδιο βαθμό και οι δύο ερωτηθέντες βαθμολογούν τόσο την παρακίνηση μέσα στην επιχείρηση, όσο και την ενεργή συμμετοχή της σε συνεργασίες εντός της επιχείρησης κρίνοντάς την ως ένα από τα απαραίτητα εργαλεία ώστε μια επιχείρηση να επιτύχει τον σκοπό της.





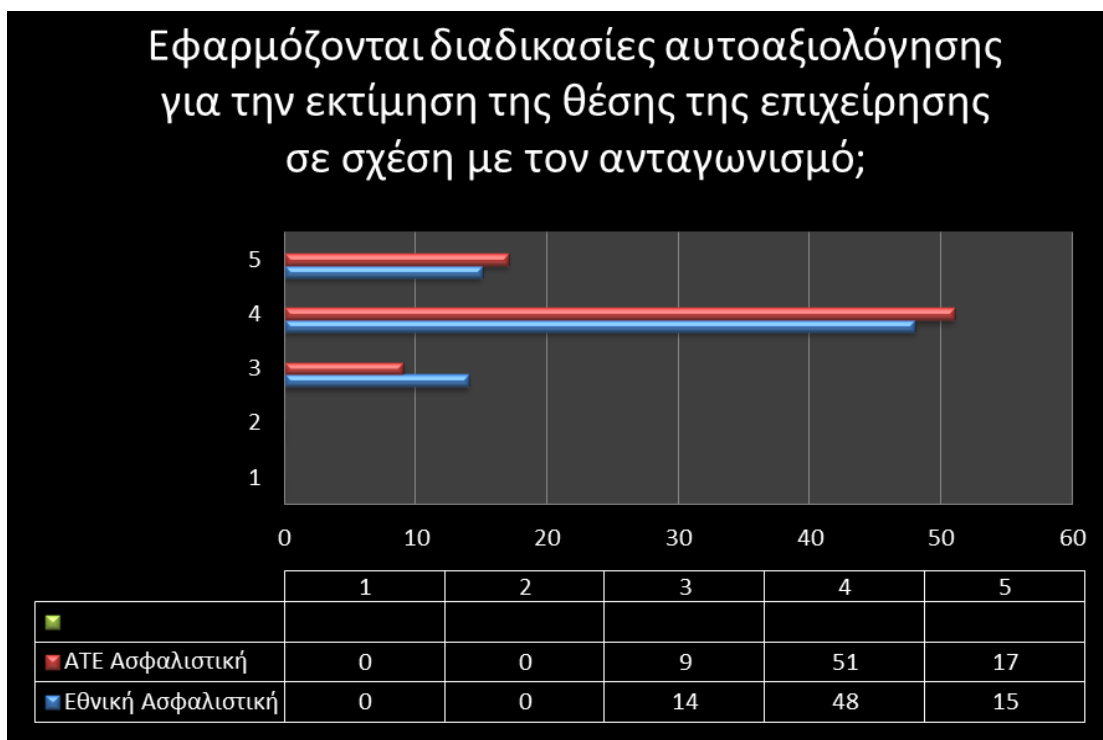
## 7.2.2 Πολιτική και Στρατηγική



Όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω, οι ερωτήσεις αυτού του τμήματος του ερωτηματολογίου σχετίζονται με τη θέση της επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού και με τις διαδικασίες θέσπισης στόχων. Στην πρώτη ερώτηση, σχετικά με το εάν η επιχείρηση παρακολουθεί τις εξελίξεις των δραστηριοτήτων του ανταγωνισμού, η Εθνική ασφαλιστική και η ΑΤΕ ασφαλιστική απάντησαν ότι το κάνουν οι διοικήσεις των εταιρειών τους σε πάρα πολύ υψηλό βαθμό. Οι εργαζόμενοι της ΑΤΕ Ασφαλιστικής τόνισαν πώς είναι απαραίτητο μια επιχείρηση να παρατηρεί την στάση που έχουν οι ανταγωνιστές της στην αγορά, πού υπερτερούν και ποιες στρατηγικές και πολιτικές ακολουθούν.

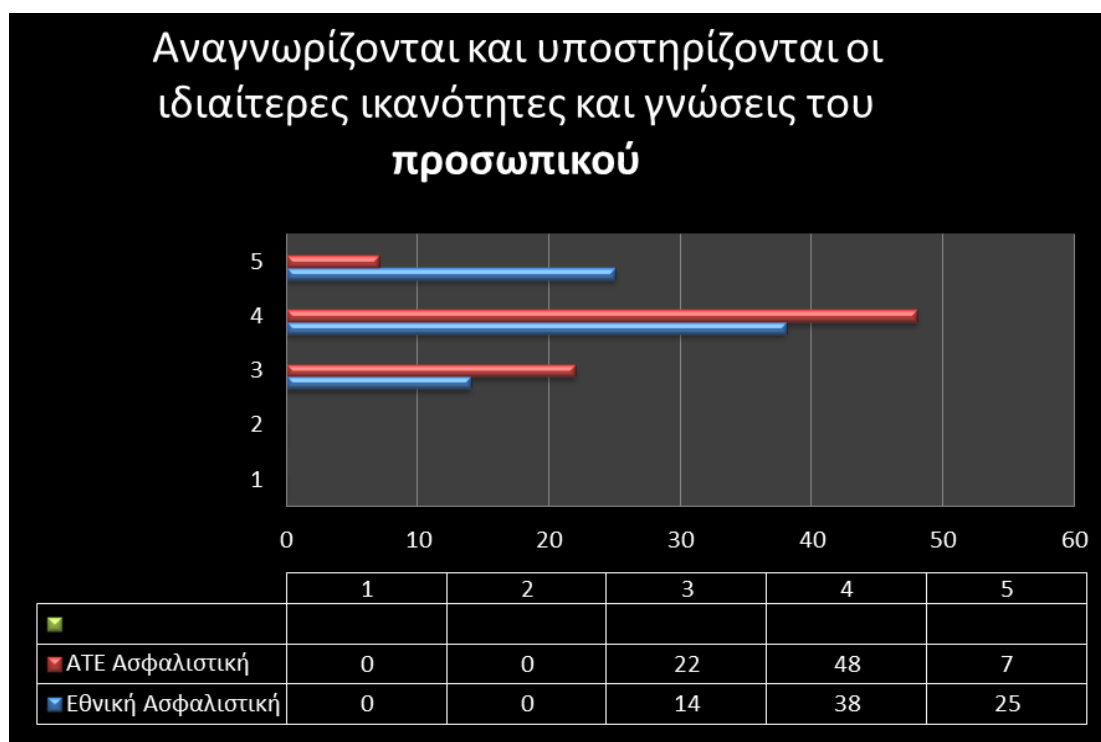
Οι διαδικασίες αυτοαξιολόγησης για την εκτίμηση της θέσης της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό βαθμολογήθηκε με πέντε (πάρα πολύ υψηλός βαθμός ισχύος), από την εταιρεία Εθνική ασφαλιστική και με τέσσερα (πολύ υψηλός βαθμός ισχύος) από την εταιρεία ΑΤΕ ασφαλιστική.

Το ανθρώπινο δυναμικό της ΑΤΕ Ασφαλιστικής υπογράμμισε ότι η διαδικασία αυτοαξιολόγησης της εταιρείας πραγματοποιείται μέσα από συνεδριάσεις που λαμβάνουν τόπο κάθε μήνα και από ερωτηματολόγια που συμπληρώνονται από τους εργαζομένους. Με ένα πολύ μικρό ποσοστό και στις 2 εταιρείες να κρατάει μία ουδέτερη στάση. Τέλος και οι δύο εταιρείες υποστηρίζουν πως αναλύουν την επίδοση των επιχειρήσεων που θεωρούνται «βέλτιστες» διότι με αυτό τον τρόπο αποκρυπτογραφούνται οι δράσεις τους και οι ενέργειες τους (υψηλός βαθμός 5).

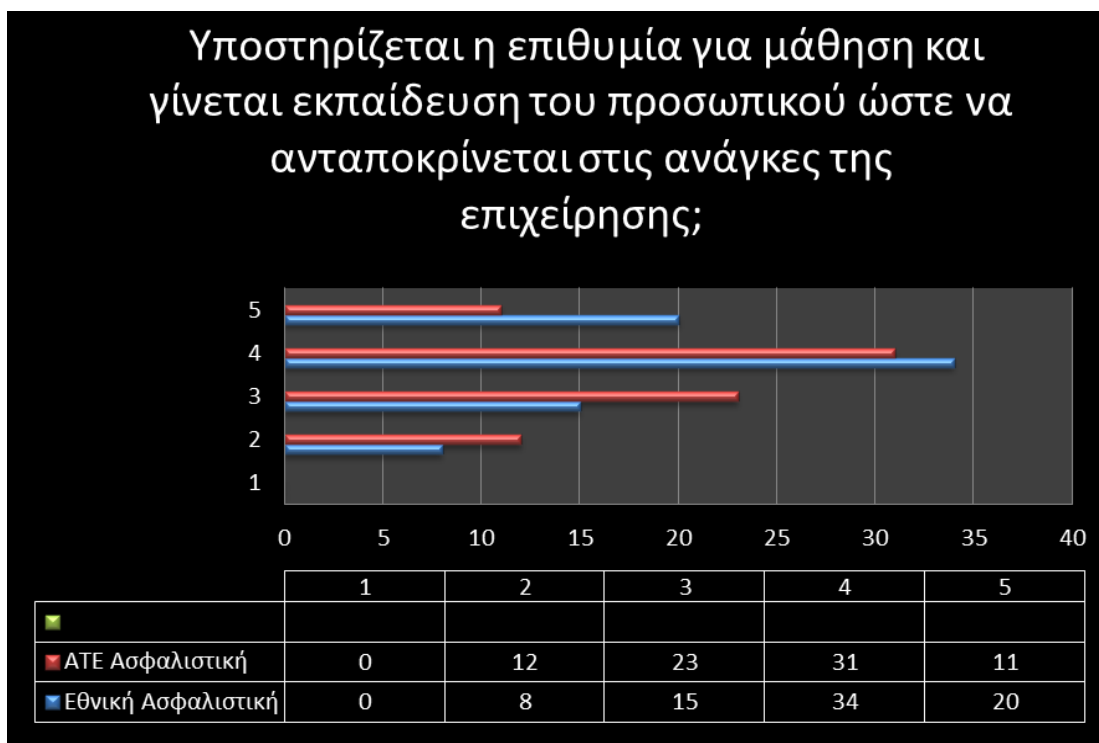


### 7.2.3 Ανθρώπινο Δυναμικό

Το τμήμα αυτό του ερωτηματολογίου απαρτίζεται από τέσσερις (4) συνολικά ερωτήσεις. Περιγράφεται η σχέση που δημιουργεί η ανώτατη διοίκηση της κάθε επιχείρησης με το ανθρώπινο δυναμικό της και το πώς αυτή η σχέση υποστηρίζεται, προς όφελος και της ίδιας της επιχείρησης αλλά και των ατόμων που την απαρτίζουν. Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν από τα στελέχη των δύο (2) επιχειρήσεων που ρωτήθηκαν, υποστηρίζονται (σε γενικές γραμμές) σε πάρα πολύ υψηλό βαθμό (πέντε) η δημιουργικότητα και η προώθηση καινοτόμων ιδεών από την πλευρά του προσωπικού, καθώς και η ομαδική εργασία και η ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της εταιρείας. Ωστόσο τα αποτελέσματα σχετικά με το κατά πόσο υποστηρίζονται οι ιδιαίτερες ικανότητες και γνώσεις του προσωπικού είχαν ορισμένες διαφοροποιήσεις μεταξύ των δύο εταιρειών. Ιδιαίτερα από το παρακάτω διάγραμμα φαίνεται ότι η Εθνική Ασφαλιστική αναγνωρίζει σε μεγαλύτερο βαθμό τις ικανότητες του προσωπικού. Συμπερασματικά η ΑΤΕ έχει χαμηλότερα ποσοστά, καθώς η ανώτατη διοίκηση κρίνει πως υπάρχουν πολυάριθμα θέματα για τα οποία πρέπει να αποφασίσει μόνη της.





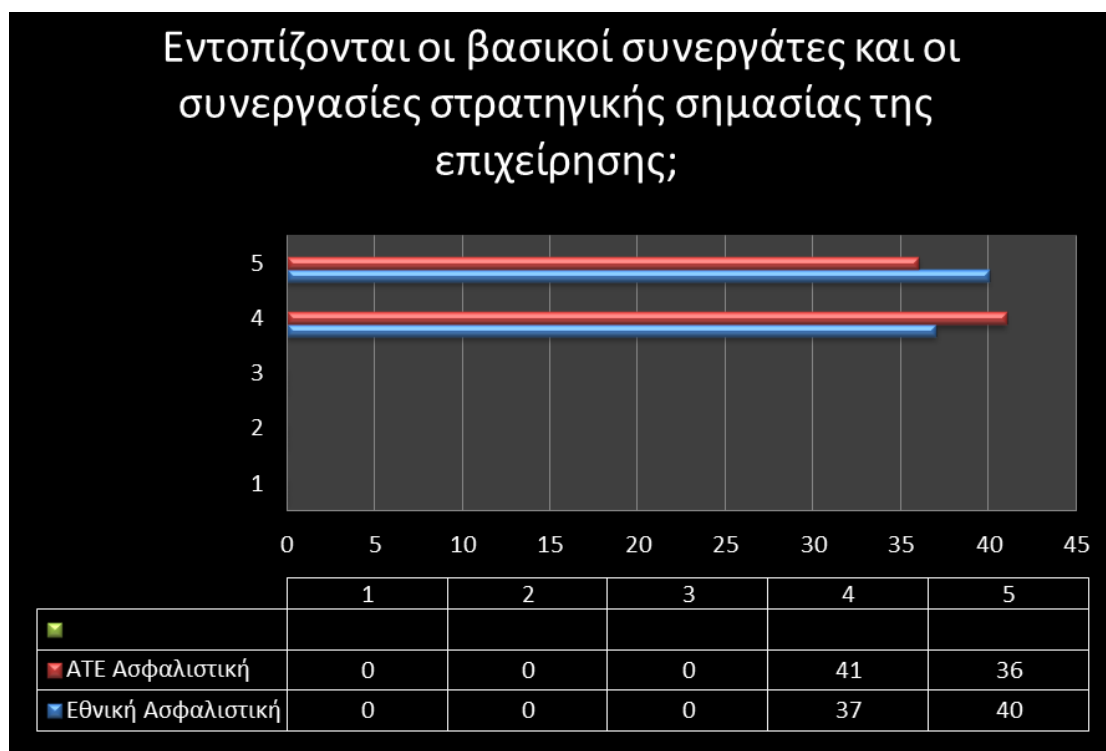


Στην δεύτερη ερώτηση αυτής της ενότητας οι απαντήσεις που λάβαμε ήταν μεικτές με τα μεγαλύτερα ποσοστά βέβαια να συγκεντρώνονται γύρω από το (4) που σημαίνει ότι πράγματι στις περισσότερες των περιπτώσεων υποστηρίζεται η επιθυμία για μάθηση και εκπαίδευση του προσωπικού. Ωστόσο αξίζει να σημειωθεί ότι 12 άτομα από την ΑΤΕ είχαν πιο αρνητικές απαντήσεις σε σχέση με το θέμα της εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα διατύπωσαν ότι αν και η εκπαίδευση του προσωπικού κρίνεται ιδιαίτερος σημαντική κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η έλλειψη χρόνου αποτελεί ένα βασικό μειονέκτημα. Στην Εθνική Ασφαλιστική 8 άτομα έδωσαν αρνητική απάντηση.



Η επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού και της εταιρείας είναι ένα πολύ βασικό συστατικό στοιχείο που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την απόδοση του ατόμων και της ίδιας της εταιρείας κατ' επέκταση. Επικοινωνία ανάμεσα στα δυο αυτά αντισυμβαλλόμενα μέρη υπάρχει σε πάρα πολύ υψηλό βαθμό στην περίπτωση της ΑΤΕ ασφαλιστικής. Σύμφωνα με το ανθρώπινο δυναμικό της σε πολύ τακτικά διαστήματα πραγματοποιούνται συνεδριάσεις όπου συζητούνται τα προβλήματα, οι ανάγκες των εργαζομένων ή διάφορες ιδέες που οι ίδιοι προτείνουν. Ενώ και η επιχείρηση Εθνική ασφαλιστική έχει πολύ υψηλό βαθμό επικοινωνίας του ανθρώπινου δυναμικού της με τη διοίκηση. Στην ερώτηση σχετικά με την υποστήριξη της δημιουργικότητας και των καινοτόμων ιδεών, οι ερωτώμενοι και στις δύο περιπτώσεις απάντησαν ότι το εφαρμόζουν σε πολύ υψηλό βαθμό (4) με ορισμένους βέβαια να διατηρούν και μια πιο ουδέτερη στάση. Τέλος, και στις δύο παραπάνω εταιρείες υπάρχει ομαδική εργασία και ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων σε μεγάλο βαθμό. Συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι της ΑΤΕ Ασφαλιστικής υποστηρίζουν ότι λειτουργούν σαν ομάδα χωρίς το κάθε τμήμα να αδιαφορεί για τις δραστηριότητες και την εξέλιξη του άλλου διότι κυρίαρχος σκοπός της είναι η ικανοποίηση των πελατών και του ανθρώπινου δυναμικού της.

## 7.2.4 Συνεργασίες και πόροι



Στο ερωτηματολόγιο αυτό υπάρχουν και δύο (2) ερωτήσεις που αφορούν τις συνεργασίες που αναπτύσσουν οι εταιρείες αλλά και τις πηγές από τις οποίες μπορούν να προκύψουν απαραίτητα συστατικά στοιχεία για τη βελτίωση της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας. Από τις απαντήσεις στα ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν και οι δύο επιχειρήσεις εντοπίζουν τους βασικούς συνεργάτες του κλάδου τους, αλλά και τις συνεργασίες οι οποίες είναι στρατηγικής σημασίας για την επιχείρησή τους, σε πάρα πολύ υψηλό βαθμό (5). Επίσης, αναφορικά με τις συνεργασίες τους, τόσο στην εταιρεία ΑΤΕ Ασφαλιστική όσο και στην Εθνική Ασφαλιστική υπάρχει σε πάρα πολύ υψηλό βαθμό η υποστήριξη της αμοιβαίας ανάπτυξης με τους συνεργάτες της. Η διοίκηση της Εθνικής Ασφαλιστικής ανέφερε πως όταν υπάρχει καλή συνεργασία με τους συνεργάτες δημιουργείται ένα κλίμα εμπιστοσύνης από το οποίο μπορούν και οι δύο πλευρές μπορούν να επωφεληθούν .



Αναφορικά με τους πόρους και της πηγές των επιχειρήσεων, και οι δυο ερωτώμενοι απάντησαν ότι επιδιώκουν την απόκτηση γνώσεων και πληροφοριών. Η Εθνική Ασφαλιστική βαθμολόγησε με πέντε (5) την προσπάθεια απόκτησης και χρήσης της γνώσης και της πληροφορίας, που επιδιώκεται από την εταιρεία της, ενώ η ΑΤΕ ασφαλιστική βαθμολόγησε με τον ίδιο βαθμό τη δική της εταιρεία.

Στους εξωτερικούς και εσωτερικούς χρήστες υπάρχει η κατάλληλη πρόσβαση στην πληροφόρηση, ανάλογα με τη θέση και το αντικείμενό τους, σε πάρα πολύ υψηλό βαθμό στην εταιρεία Εθνική Ασφαλιστική, ενώ και η ΑΤΕ απάντησε ότι και εκεί υπάρχει πολύ υψηλή πρόσβαση σε πληροφόρηση για εσωτερικούς και εξωτερικούς χρήστες. Επιπλέον ανέφερε πως οι πηγές πρέπει να είναι προσβάσιμες, δηλαδή να μπορούν να βρεθούν εύκολα και να παρέχουν ορθά στοιχεία. Παραδείγματα αντίστοιχων πηγών πληροφόρησης που υποστηρίζει η ΑΤΕ είναι το διαδίκτυο, διάφορα έντυπα, το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

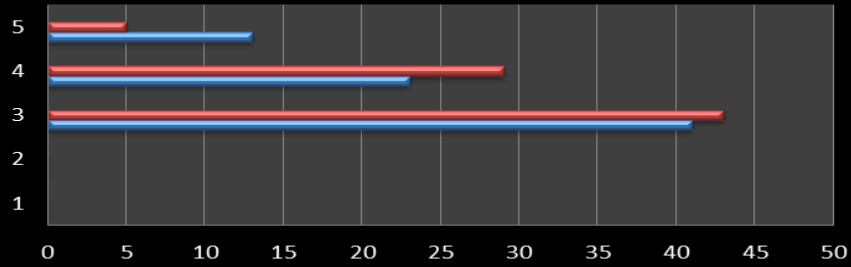
## 7.2.5 Διεργασίες



Οι διεργασίες της επιχείρησης αποτελούν ουσιαστικά της διαδικασίες επίτευξης των αποτελεσμάτων. Λαμβάνοντας υπόψη τις απαντήσεις που δόθηκαν γίνεται κατανοητό ότι οι διοικήσεις των επιχειρήσεων δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα σε αυτές. Ειδικότερα, οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων απάντησαν κρατώντας μία συντηρητική στάση απέναντι στο γεγονός ότι οι διεργασίες της επιχείρησής τους βελτιώνονται συνεχώς, με στόχο την ικανοποίηση των πελατών και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών (συνέταιροι, μέτοχοι, εργαζόμενοι, πελάτες, κλπ.). Κρίνεται και από τις δύο εταιρείες απολύτως απαραίτητη η προτεραιότητα στην εξυπηρέτηση των πελατών. Το ανθρώπινο δυναμικό της Εθνικής τόνισε ότι με την έννοια 'πελάτες' δεν εννοούμε μόνο τους εξωτερικούς πελάτες της επιχείρησης αλλά και τους εσωτερικούς (διοικητικά στελέχη, εργαζόμενοι) που είναι τα άτομα που συμμετέχουν άμεσα ή έμμεσα στην παραγωγή των προϊόντων .

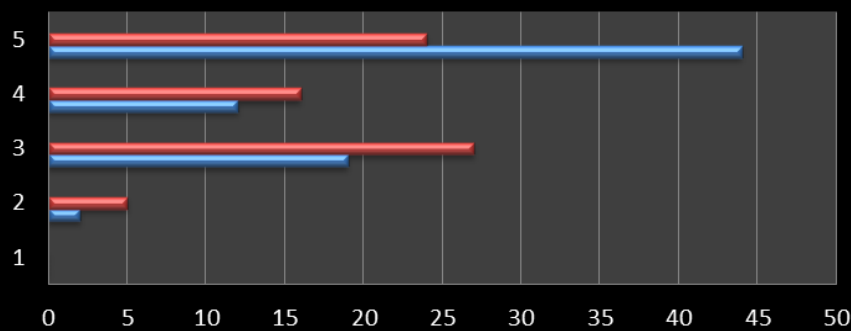
Επίσης, με ιδιαίτερο ζήλο προωθείται η υιοθέτηση αλλαγών στον τρόπο εκτέλεσης των διεργασιών με στόχο την περαιτέρω βελτίωση, ενώ ταυτόχρονα προωθείται η καινοτομία και η δημιουργική σκέψη, για την ανάπτυξη ανταγωνιστικών προϊόντων ή υπηρεσιών.

. Πρωθείται η υιοθέτηση αλλαγών στον τρόπο εκτέλεσης των διεργασιών με στόχο τη βελτίωση;



	1	2	3	4	5
ATE Ασφαλιστική	0	0	43	29	5
Εθνική Ασφαλιστική	0	0	41	23	13

. Πρωθείται η καινοτομία και η δημιουργική σκέψη για την ανάπτυξη ανταγωνιστικών προϊόντων ή υπηρεσιών;



	1	2	3	4	5
ATE Ασφαλιστική	0	5	27	16	24
Εθνική Ασφαλιστική	0	2	19	12	44

Η εταιρεία Εθνική Ασφαλιστική δίνει πολύ μεγάλη σημασία στην κοινοποίηση των αλλαγών αυτών που λαμβάνουν χώρα στις διεργασίες, στους πελάτες της (πάρα πολύ υψηλός βαθμός ισχύος), ενώ ταυτόχρονα επιδιώκεται η προώθηση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας, με αυτούς. Επιπλέον τονίζει πως πρέπει να υπάρχουν σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης διότι ο πελάτης αισθάνεται ασφάλεια και από την μεριά της η επιχείρηση εμφανίζει ανοδική πορεία. Υψηλό βαθμό ισχύος (4) δηλώνει και η ΑΤΕ ασφαλιστική (με μικρότερο όμως ποσοστό) που ρωτήθηκε μέσω του ερωτηματολογίου, τόσο για την κοινοποίηση των αλλαγών προς τους ενδιαφερόμενους (υποστηρίζει η ίδια ότι κυρίαρχος στόχος της είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών και είναι απαραίτητο να γνωρίζουν τις διάφορες αλλαγές που πραγματοποιούνται) όσο και για την προώθηση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας.

## Επίλογος – Συμπεράσματα

Σύμφωνα με όσα αναφέραμε κατά την διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μας εργασίας καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η μέθοδος της συγκριτικής αξιολόγησης Benchmarking αποτελεί ένα εργαλείο που επιταχύνει την διαδικασία αλλαγών και αναδόμησης χρησιμοποιώντας δοκιμασμένες και ενδεδειγμένες πρακτικές, πείθοντας όσους αμφισβητούν μέσω των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται, αντιμετωπίζοντας την αδράνεια και την αδιαφορία, δημιουργώντας έτσι ένα αίσθημα επιτακτικής ανάγκης για δράση όταν υπάρχουν χάσματα. Είναι απαραίτητο να το γνωρίζουν και να το εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις διότι απεγκλωβίζει τις ιδέες αναζητώντας τρόπους βελτίωσης εκτός από τον χώρο της επιχείρησης. Συμβάλλει στην μέτρηση της τρέχουσας επίδοσης της επιχείρησης και εντοπίζει όλα τα δυνατά αλλά και αδύνατα σημεία σε ένα γενικότερο σύνολο ενεργειών.

Ο βασικός στόχος του εργαλείου Benchmarking είναι η διαπίστωση της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης σε σχέση με άλλες του κλάδου της ή και εκτός κλάδου. Αποκρυπτογραφώντας έτσι τις ιδέες και τις στρατηγικές που εφαρμόζει η εταιρεία-ανταγωνιστής, η επιχείρηση μας έχει την δυνατότητα να φτάσει την κορυφή και να γίνει ο ηγέτης της αγοράς.

Η θετική επίδραση της συγκριτικής αξιολόγησης δεν περιορίζεται μόνο στη βελτίωση μιας συγκεκριμένης επιχειρησιακής διαδικασίας. Προωθεί την εμφάνιση και ανάπτυξη μιας φιλοσοφίας απόκτησης γνώσεων μέσα στην επιχείρηση, που αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα μακροπρόθεσμα για συνεχείς βελτιώσεις και αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Η συγκριτική αξιολόγηση- έχει ως αποτέλεσμα να αποκτούν οι επιχειρήσεις τις απαραίτητες πληροφορίες προκειμένου να προσαρμόσουν με τον καλύτερο τρόπο τους στόχους για τις επιδόσεις τους και να ανακαλύψουν τρόπους για να τους πετύχουν. Οι ιδέες βρίσκονται παντού η πρόκληση έγκειται στη σταθερή αναζήτηση και προσαρμογή τους. Η εμπειρία ετών αποδεικνύει ότι πολλές ιδέες δεν προκύπτουν μόνο στο εσωτερικό της επιχείρησης αλλά και εκτός αυτής.



Μέσα από την έρευνα που πραγματοποιήσαμε, η οποία βασίστηκε στην διανομή ερωτηματολογίων στις δύο ασφαλιστικές εταιρείες, προσπαθήσαμε να ‘πλησιάσουμε’ τις εταιρείες αυτές περισσότερο και να αντλήσουμε έγκυρες απαντήσεις χωρίζοντας το ερωτηματολόγιο σε πέντε τμήματα. Εκείνο λοιπόν που παρατηρήσαμε είναι ένα μεγάλο ενδιαφέρον για μάθηση αλλά ταυτόχρονα και μια τεράστια άγνοια για την μέθοδο της συγκριτικής αξιολόγησης. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο να παρέχεται ενημέρωση για την σωστή εφαρμογή της μεθόδου τόσο στην ανώτατη διοίκηση όσο και στο ανθρώπινο δυναμικό της.

Συγκεκριμένα όσο αφορά την εταιρεία ΑΤΕ Ασφαλιστική συμπεράναμε πώς παρακολουθεί σε πολύ υψηλό βαθμό τις εξελίξεις των δραστηριοτήτων του ανταγωνισμού. Με αυτόν τον τρόπο βρίσκεται πολύ κοντά στην εταιρία-ανταγωνιστή και είναι σε θέση να παρατηρεί διαρκώς τις στρατηγικές, τις στάσεις και τις πολιτικές που εκείνη ακολουθεί ή ακόμα να επισημάνει τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματά της. Επιπλέον τεράστια σημασία δίνει η εταιρεία στην εκπαίδευση του προσωπικού της με αριθμό έξι ατόμων να κρατούν μια συντηρητική στάση σε ότι αφορά την έλλειψη χρόνου. Όσο αφορά την αναγνώριση των ικανοτήτων του προσωπικού η εταιρεία υποστηρίζει πως είναι απαραίτητο να υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία ανάμεσα στην διοίκηση και το ανθρώπινο δυναμικό ωστόσο υπάρχουν πολυάριθμα θέματα για τα οποία πρέπει να αποφασίζει μόνη της.

Από την πλευρά της η εταιρεία Εθνική Ασφαλιστική έδειξε ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην εφαρμογή διαδικασιών αυτοαξιολόγησης ώστε να διαπιστωθεί η θέση της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό, ποια είναι τα δυνατά και αδύνατα της σημεία. Επιπρόσθετα τόνισε ιδιαίτερα την αναγνώριση των ικανοτήτων του προσωπικού μέσα από την ανοιχτή επικοινωνία, την ομαδική εργασία και την προώθηση καινοτόμων ιδεών. Όσο αφορά τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στις διεργασίες υποστηρίζει πως είναι απαραίτητο να κοινοποιούνται στους πελάτες διότι πρέπει να κρατούνται ενήμεροι για όποια αλλαγή πραγματοποιείται και να καλλιεργείται ένα κλίμα εμπιστοσύνης ανάμεσα τους.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:**

- Ammons, D.N. (1999) “A Proper Mentality for Benchmarking”, *Public Administration Review*, Vol. 59, No 2, pp 105-109
- Andersen, B. (1995) “Benchmarking in Norwegian Industry and Relationship Benchmarking” στο “Benchmarking – Theory and Practice” ed. A. Rolstadas, Chapman & Hall, London
- Arrowsmith, J., Sisson, K., Marginson, P. (2004) “What can “benchmarking offer the open method of co-ordination?””, *Journal of European Public Policy*, Vol. 11, No 2, pp 311-328
- Beckford, J. (1998) *Quality: A Critical Introduction*, Routledge, London
- Bendell, T. (2000) “The implications of the changes to ISO 9000 for organisational excellence”, *Measuring Business Excellence*, Vol. 4, No 3, pp 11 - 14
- Bhutta, K.S., Huq, F. (1999) “Benchmarking – best practices: an integrated approach”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 6, No 3, pp 254-268
- Bogan, C.E., English, M.J. (1994), *Benchmarking for Best Practices. Winning through Innovative Adaptation*, McGraw Hill, New York
- Brah, S.A., Ong, A.L., Rao, B.M. (2000) “Understanding benchmarking process in Singapore”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17, No 3, pp 259-275
- Camp, R.C. (1989) *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin
- Camp, R.C. (1989) *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin
- Camp, R.C., Andersen, B. (1995) “Current position and future development of benchmarking”, *The TQM Magazine*, Vol. 7, No 5, pp 21-25
- Camp, R.C., Andersen, B. (1995) “Current position and future development of benchmarking”, *The TQM Magazine*, Vol. 7, No 5, pp 21-25
- Chen, H.L. (2002) “Benchmarking and quality improvement: A quality benchmarking deployment approach”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19, No 6, pp 757-773
- Cook, S. (1995) *Practical Benchmarking: A manager's guide to creating a competitive advantage*, Kogan Page, London

- Longbottom, D. (2000) “Benchmarking in the UK: an empirical study of practitioners and academics”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 7, No 2, pp 98-117
- Neely, A. (1999) “The performance measurement revolution: why now and what next?”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 19, No 2, pp 205-228
- Ramabadran, R., Dean, J.W. Jr., Evans, J.R. (1997) “Benchmarking and project management: a review and organizational model”, *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 4, No 1, pp 47-58
- Ramabadran, R., Dean, J.W. Jr., Evans, J.R., Raturi, A.S. (2004) “Testing the Relationship between Team and Partner Characteristics and Cooperative Benchmarking Outcomes”, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 51, No 2, pp 208-225
- Ribeiro, L.M.M., Cabral, J.A.S. (2006) “A benchmarking methodology for metal casting industry”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 13, Nos 1/2, pp 23-35
- Ross, J.E. (1999) *Total Quality Management: Text, Cases and Readings*, St Lucie Press, Florida
- Spendolini, M.J. (1992) *The Benchmarking Book*, AMACOM American Management Association, New York
- Trosa, S. Williams, S. (1996) “Benchmarking in Public Sector Performance Management”, *Performance Management in Government, Public Management Occasional Papers No 9*, OECD Publications, Paris
- Tutcher, G. (1994) “How Successful Companies Improve through Internal Benchmarking”, *Managing Service Quality*, Vol. 4, No 2, pp 44-46
- Watson, G.H. (1993) *Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company’s Performance against the World’s Best*, John Wiley & Sons, Inc., New York
- Zairi, M. (1994) “Benchmarking: The Best Tool for Measuring Competitiveness”, *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 1, No 1, pp 11-24
- Zairi, M. (1995) “The integration of benchmarking and BPR: A matter of choice or necessity?”, *Business Process Re-engineering & Management Journal*, Vol. 1, No 3, pp 3-9
- Zairi, M. (1996) “What’s in the basket? A survey on integrated management through BPR and TQM”, *The TQM Magazine*, Vol. 8, No 8, pp 58-65

## ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- <http://management.about.com/cs/benchmarking/a/Benchmarking.htm>
- <http://www.apqc.org/benchmarking>
- <http://www.ee.teihal.gr/labs/pkoukos/Documentation/benchmarking.pdf>
- [el.wikipedia.org](http://el.wikipedia.org)
- <http://www.benchmarking.com>
- [http://www.scisce.eu/images/Benchmarking\\_value.pdf](http://www.scisce.eu/images/Benchmarking_value.pdf)
- <http://management.about.com/cs/benchmarking/a/Benchmarking.htm>
- <http://smallbusiness.chron.com/businesses-use-benchmarking-improve-productivity-profit-493.html>
- [http://www.hesa.ac.uk/dox/Benchmarking\\_to\\_improve\\_efficiency\\_Nov2010.pdf](http://www.hesa.ac.uk/dox/Benchmarking_to_improve_efficiency_Nov2010.pdf)
- <http://managementhelp.org/quality/benchmarking.htm>
- <http://www.brighthub.com/office/entrepreneurs/articles/82292.aspx>
- <http://totalqualitymanagement.weebly.com/benchmarking.html>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ 2011-2012

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ				
Ποσά σε χιλιάδες ευρώ				
	ΟΜΙΛΟΣ		ΕΤΑΙΡΙΑ	
	01.01-31.12.2012	01.01-31.12.2011	01.01-31.12.2012	01.01-31.12.2011
<b>Ασφαλίσεις Ζωής</b>				
Ασφάλιστρα	321.535	377.091	314.275	369.448
Μείον: Αντασφάλιστρα	(4.964)	(5.472)	(3.562)	(4.516)
Μείον: δεδουλευμένες προμήθειες και έξοδα παραγωγής	(45.650)	(50.896)	(45.621)	(50.239)
Μείον: ασφαλιστικές αποζημιώσεις - ίδια κράτηση	(434.621)	(396.070)	(429.477)	(392.059)
Μεταβολή μαθηματικών και λοιπών προβλέψεων - ίδια κράτηση	132.254	111.573	131.528	111.003
Καθαρό εισόδημα επενδύσεων ασφαλίσεων ζωής	<u>76.969</u>	<u>(460.290)</u>	<u>77.086</u>	<u>(455.787)</u>
<b>Κέρδη/(Ζημιές) ασφαλίσεων ζωής (α)</b>	<b><u>45.523</u></b>	<b><u>(424.064)</u></b>	<b><u>44.229</u></b>	<b><u>(422.150)</u></b>
<b>Ασφαλίσεις κατά Ζημιών</b>				
Ασφάλιστρα	386.812	516.127	359.503	489.740
Μείον: Αντασφάλιστρα	(70.185)	(83.829)	(64.152)	(78.477)
Μείον: δεδουλευμένες προμήθειες και έξοδα παραγωγής	(37.140)	(61.960)	(36.706)	(61.401)
Μείον: ασφαλιστικές αποζημιώσεις - ίδια κράτηση	(138.811)	(198.039)	(124.134)	(183.350)
Καθαρό εισόδημα επενδύσεων ασφαλίσεων κατά ζημιών	<u>22.932</u>	<u>(124.305)</u>	<u>21.790</u>	<u>(125.203)</u>
<b>Κέρδη ασφαλίσεων κατά ζημιών (β)</b>	<b><u>183.608</u></b>	<b><u>47.994</u></b>	<b><u>156.301</u></b>	<b><u>41.309</u></b>
Λοιπά έσοδα (γ)	13.454	14.315	10.897	12.230
Λειτουργικά έξοδα (δ)	(133.298)	(160.830)	(123.465)	(150.776)
Αναλογία κερδών από συμμετοχές σε συγγενείς επιχ/σεις (ε)	185	1.131	—	—
<b>Κέρδη/(Ζημιές) προ φόρων (α)+(β)+(γ)+(δ)+(ε)</b>	<b><u>89.472</u></b>	<b><u>(521.454)</u></b>	<b><u>87.982</u></b>	<b><u>(519.387)</u></b>
<b>Κέρδη/(Ζημιές) μετά από φόρους</b>	<b><u>87.309</u></b>	<b><u>(425.704)</u></b>	<b><u>86.258</u></b>	<b><u>(423.209)</u></b>
Αξιογράφα διαθέσιμα προς πώληση μετά από φόρους	48.914	46.410	48.687	46.315
Συναλλαγματικές διαφορές μετά από φόρους	(396)	(162)	—	—
Μεταφορά κερδών θυγατρικών σε αποθεματικά	(177)	—	—	—
<b>Καθαρά λοιπά εισοδήματα, μετά από φόρους</b>	<b><u>48.341</u></b>	<b><u>46.248</u></b>	<b><u>48.687</u></b>	<b><u>46.315</u></b>
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΑ, ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΦΟΡΟΥΣ</b>	<b><u>115.850</u></b>	<b><u>(379.456)</u></b>	<b><u>114.945</u></b>	<b><u>(376.894)</u></b>
<b>Κέρδη/(Ζημιές) μετά από φόρους πέν αναλογούν:</b>				
στη Μητρική Εταιρεία	67.478	(425.599)	66.258	(423.209)
στους Μετόχους μη ελεγχουσών συμμετοχών	(189)	(105)	—	—
<b>Συνολικά εισοδήματα, μετά από φόρους πέν αναλογούν:</b>				
στη Μητρική Εταιρεία	115.616	(379.373)	114.945	(376.894)
στους Μετόχους μη ελεγχουσών συμμετοχών	34	(83)	—	—
<b>ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ</b>				
Ποσά σε χιλιάδες ευρώ				
	ΟΜΙΛΟΣ		ΕΤΑΙΡΙΑ	
	31.12.2012	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2011
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων έναρξης χρήσεως (1/1/2012 και 1/1/2011 αντίστοιχα)	(227.437)	152.076	(249.457)	127.437
Κέρδη/(Ζημιές) χρήσεως μετά από φόρους	67.478	(425.599)	66.258	(423.209)
Αύξηση/(μείωση) μετοχικού κεφαλαίου	498.900	—	498.900	—
Καθαρό εισόδημα καταχωρημένο απ' ευθείας στην καθαρή θέση	<u>48.306</u>	<u>46.086</u>	<u>48.686</u>	<u>46.315</u>
<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων λήξης χρήσεως (31.12.2012 και 31.12.2011 αντίστοιχα)</b>	<b><u>387.247</u></b>	<b><u>(227.437)</u></b>	<b><u>364.387</u></b>	<b><u>(249.457)</u></b>
<b>ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ</b>				
Ποσά σε χιλιάδες ευρώ				
	ΟΜΙΛΟΣ		ΕΤΑΙΡΙΑ	
	01.01-31.12.2012	01.01-31.12.2011	01.01-31.12.2012	01.01-31.12.2011
Σύνολο εισροών/(εκροών) από λειτουργικές δραστηριότητες (α)	44.931	168.135	37.887	172.411
Σύνολο εισροών/(εκροών) από επενδυτικές δραστηριότητες (β)	(4.285)	(1.160)	(2.540)	2.555
Σύνολο εισροών/(εκροών) από χρηματοδοτικές δραστηριότητες (γ)	<u>(31.236)</u>	<u>(353.210)</u>	<u>(31.126)</u>	<u>(353.072)</u>
<b>Καθαρή αύξηση/(μείωση) στα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα χρήσεως (α)+(β)+(γ)</b>	<b><u>9.410</u></b>	<b><u>(186.235)</u></b>	<b><u>4.221</u></b>	<b><u>(178.106)</u></b>
<b>Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα έναρξης χρήσεως</b>	<b><u>1.002.663</u></b>	<b><u>1.188.898</u></b>	<b><u>987.921</u></b>	<b><u>1.168.027</u></b>
<b>Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα λήξης χρήσεως</b>	<b><u>1.012.073</u></b>	<b><u>1.002.663</u></b>	<b><u>992.142</u></b>	<b><u>987.921</u></b>

<b>ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ</b>				
Ποσά σε χιλιάδες ευρώ				
	<b>ΟΜΙΛΟΣ</b>		<b>ΕΤΑΙΡΙΑ</b>	
	<b>31.12.2012</b>	<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2012</b>	<b>31.12.2011</b>
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>				
Ιδιοχρησιμοποιούμενα ενσώματα πάγια στοιχεία	131.367	130.669	124.406	123.251
Επενδύσεις σε ακίνητα	111.591	122.342	111.591	122.342
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	7.831	6.745	4.892	3.865
Χρηματοοικονομικά στοιχεία στην εύλογη αξία μέσω αποστ/των	319.685	319.833	302.637	301.838
Χρηματοοικονομικά στοιχεία διαθέσιμα προς πώληση	680.797	377.149	675.894	372.651
Διακρατούμενες ως τη λήξη επενδύσεις	133.218	196.744	133.218	196.744
Επενδύσεις σε συγγενείς επιχειρήσεις & κοινοπραξίες	3.323	4.185	16.349	16.349
Απαιτήσεις από ασφαλιστρα	201.577	218.687	187.041	214.693
Απαιτήσεις από αντασφαλιστικές δραστηριότητες	84.232	124.323	76.662	105.442
Λοιπά στοιχεία ενεργητικού	<u>1.514.042</u>	<u>1.461.706</u>	<u>1.477.201</u>	<u>1.427.740</u>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b><u>3.187.663</u></b>	<b><u>2.962.383</u></b>	<b><u>3.109.891</u></b>	<b><u>2.884.915</u></b>
<b>ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>				
Μετοχικό κεφάλαιο	490.044	365.044	490.044	365.044
Λοιπά στοιχεία ιδίων κεφαλαίων	<u>(105.721)</u>	<u>(595.270)</u>	<u>(125.657)</u>	<u>(614.501)</u>
<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων μετόχων εταιρίας (α)</b>	<b><u>384.323</u></b>	<b><u>(230.226)</u></b>	<b><u>364.387</u></b>	<b><u>(249.457)</u></b>
Δικαιώματα Μειοψηρίας (β)	<u>2.924</u>	<u>2.789</u>	—	—
<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (γ)=(α)+(β)</b>	<b><u>387.247</u></b>	<b><u>(227.437)</u></b>	<b><u>364.387</u></b>	<b><u>(249.457)</u></b>
Χρηματοοικονομικές υποχρεώσεις	272.360	453.718	272.360	453.608
Υποχρεώσεις από αντασφαλιστικές δραστηριότητες	16.309	23.834	18.071	26.397
Προβλέψεις/Λοιπές υποχρεώσεις	<u>313.421</u>	<u>337.252</u>	<u>296.560</u>	<u>321.588</u>
<b>Σύνολο υποχρεώσεων (δ)</b>	<b><u>602.090</u></b>	<b><u>814.804</u></b>	<b><u>588.991</u></b>	<b><u>801.593</u></b>
Μαθηματικές προβλέψεις ασφαλειών ζωής	1.147.673	1.245.374	1.141.049	1.238.701
Ασφαλιστικές προβλέψεις εκκρεμών ζημιών	584.268	623.747	574.176	612.991
Μη δεδουλευμένα ασφαλιστρα	105.460	159.389	98.450	151.531
Λοιπές ασφαλιστικές προβλέψεις	<u>360.925</u>	<u>346.506</u>	<u>344.838</u>	<u>329.556</u>
<b>Σύνολο ασφαλιστικών προβλέψεων (ε)</b>	<b><u>2.198.326</u></b>	<b><u>2.375.016</u></b>	<b><u>2.158.513</u></b>	<b><u>2.332.779</u></b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ (γ)+(δ)+(ε)</b>	<b><u>3.187.663</u></b>	<b><u>2.962.383</u></b>	<b><u>3.109.891</u></b>	<b><u>2.884.915</u></b>

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΤΕ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ 2011-2012

	ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	Συνολικά Ποσά
<b>A</b>	<b>ΟΦΕΙΛΟΜΕΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	<b>0,00</b>
	Οφειλόμενο Κεφάλαιο (από το οποίο έχει κληθεί να καταβληθεί στις επόμενες χρήσεις ποσό σε Ευρώ)	
<b>B</b>	<b>ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΛΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ</b>	<b>925.731,06</b>
	Έξοδα Εγκατάστασης και Αύλα Στοιχεία	28.016.945,50
	Μείον: Αποσβέσεις	27.091.214,44
<b>Γ</b>	<b>ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ</b>	<b>279.691.208,11</b>
<b>ΓΙ</b>	<b>ΑΚΙΝΗΤΑ</b>	<b>68.206.886,89</b>
	Οικόπεδα	24.752.696,57
	Κτίρια	55.248.504,06
	Μείον: Αποσβέσεις	11.794.313,74
<b>ΓΙΙ</b>	<b>ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΣΕ ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΕΣ ΚΑΙ ΛΟΙΠΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>	<b>6.576.854,46</b>
<b>ΓΙΙΙ</b>	<b>ΛΟΙΠΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ</b>	<b>204.907.466,76</b>
	Εισηγμένες Μετοχές σε Χρηματιστήριο της Ε.Ε και του Ε.Ο.Χ	7.451.833,67
	Μη Εισηγμένες Μετοχές σε Χρηματιστήριο της Ε.Ε και του Ε.Ο.Χ	207.126,32
	Ομόλογα, ομολογίες και έντοκα γραμμάτια του δημοσίου ή ν.π.δ.δ. ή δημοσίων ή δημοτικών επιχειρήσεων της Ε.Ε	144.372.231,12
	Ομόλογα, ομολογίες επιχειρήσεων, τα οποία έχουν εκδοθεί στην Ε.Ε και Ε.Ο.Χ	0,00
	Λοιπά ομόλογα και ομολογίες	0,00
	Μεριδία Αμοιβαίων Κεφαλαίων και άλλοι τίτλοι μεταβλητής απόδοσης της Ε.Ε και Ε.Ο.Χ	52.876.275,65
	Λοιπά Μεριδία Αμοιβαίων Κεφαλαίων και άλλοι τίτλοι μεταβλητής απόδοσης	0,00
	Λοιπές Επενδύσεις	0,00
<b>Δ</b>	<b>ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΓΙΑ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟ ΑΣΦΑΛΙΣΜΕΝΩΝ</b>	<b>15.454.357,21</b>
	Επενδύσεις για Λογαριασμό Ασφαλισμένων	15.454.357,21
<b>Ε</b>	<b>ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ</b>	<b>67.021.730,88</b>
	Χρεώστες Ασφαλιστρών	44.810.428,75
	Χρεώστες Ασφαλιστρών Ληξιπρόθεσμων Δόσεων	7.520.560,69
	Λοιπές απαιτήσεις	14.690.741,44
<b>ΣΤ</b>	<b>ΛΟΙΠΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>69.643.316,00</b>
<b>ΣΤΙ</b>	<b>ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ</b>	<b>1.861.673,81</b>
	Εξοπλισμός και Μεταφορικά Μέσα	5.360.138,04
	Μείον: Αποσβέσεις	3.498.464,23
<b>ΣΤΙΙ</b>	<b>ΧΡΗΜΑΤΙΚΑ ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ</b>	<b>67.781.642,19</b>
	Μετρητά στο Ταμείο	406.194,48
	Λοιπά Χρηματικά διαθέσιμα	67.375.447,71
<b>Ζ</b>	<b>ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>16.684.844,57</b>
	Προμήθειες παραγωγής επομένων χρήσεων (Μεταφερόμενα έξοδα πρόσκτησης)	13.899.011,20
	Λοιποί Μεταβατικοί Λογαριασμοί Ενεργητικού	2.785.833,37
	<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>449.421.187,83</b>

	ΠΑΘΗΤΙΚΟ	
<b>A</b>	<b>ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ</b>	<b>-81.358.157,01</b>
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΜΕΤΟΧΙΚΟ	40.977.520,50
	Καταβληθέν	40.977.520,50
	Οφειλόμενο	
	ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	28.404.778,85
	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΙΣ ΝΕΟ	-150.740.456,36
<b>Γ</b>	<b>ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ</b>	<b>507.421.098,46</b>
	Προβλέψεις Ασφαλίσεων Ζωής Σύνολο	213.178.555,02
	Προβλέψεις Ασφαλίσεων Ζωής της Εταιρίας	210.936.747,24
	Συμμετοχή Αντασφαλιστών	2.241.807,78
	Προβλέψεις Ασφαλίσεων Λοιπών Ζημιών (εκτός Αστικής Ευθύνης Αυτού) Σύνολο	96.868.794,55
	Προβλέψεις Ασφαλίσεων Λοιπών Ζημιών της Εταιρίας	59.243.741,68
	Συμμετοχή Αντασφαλιστών	37.625.052,87
	Προβλέψεις Ασφαλίσεων Αστικής Ευθύνης Αυτοκινήτου Σύνολο	197.373.748,89
	Προβλέψεις Ασφαλίσεων Αστικής Ευθύνης Αυτοκινήτου της Εταιρίας	196.171.689,16
	Συμμετοχή Αντασφαλιστών	1.202.059,73
<b>Δ</b>	Προβλέψεις ασφαλίσεων ζωής που τον επενδυτικό κίνδυνο φέρουν οι ασφαλισμένοι	15.454.357,21
<b>Ε &amp; ΣΤ</b>	ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ & ΕΞΟΔΑ κ.λ.π.	5.302.398,40
<b>Ζ</b>	<b>ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>	<b>2.592.179,20</b>
	Αντασφαλιστές	-27.997.626,01
	Δικαιούχοι Προμηθειών Παραγωγής	5.743.104,86
	Πράκτορες & Ασφαλισμοίτες -Λογισμοί Μεταβ. - Γραμμάτια και Επιταγές Πληρωτέες	8.166.844,59
	Συνδεδεμένες Επιχειρήσεις και Συμμετοχικού Ενδιαφέροντος Επιχειρήσεις	
	Δάνεια Μειωμένης Διασφάλισης	
	Ομολογιακά Δάνεια	
	Υποχρεώσεις για Φόρους και Τέλη	9.873.534,05
	Ασφαλιστικοί Οργανισμοί	1.306.019,31
	Μερίσματα Πληρωτέα	0,00
	Λοιπές προβλέψεις	5.500.302,40
	<b>ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>9.311,57</b>
	Μεταβατικοί λογαριασμοί παθητικού	9.311,57
	<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>449.421.187,83</b>

