



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΑΤΡΩΝ  
UNIVERSITY OF PATRAS

## «Η πρακτική benchmarking και η εφαρμογή της στις επιχειρήσεις»

Μάντης Γεώργιος  
Παπαγιαννάκης Αντώνιος

Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων (πρώην ΤΕΙ)



Σεπτέμβριος 2023

Πανεπιστήμιο Πατρών, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών  
© 2023- Με την επιφύλαξη παντός δικαιώματος

## Περίληψη

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να εξετάσει τον ρόλο του benchmarking στο πλαίσιο των επιχειρήσεων και να αναλύσει τους διάφορους τύπους πρακτικής που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή του. Σκοπός είναι να εξεταστούν πρακτικές που έχουν εφαρμοστεί με επιτυχία από κορυφαίες επιχειρήσεις, να αξιολογηθούν τα οφέλη που προσφέρει η διαδικασία του benchmarking και να παρουσιαστεί μια λεπτομερής μεθοδολογία για την υλοποίησή της σε μια επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο, θα διερευνηθεί πώς η διαδικασία του benchmarking μπορεί να συνεισφέρει στην ανάπτυξη και βελτίωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και να παράσχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις.

Αρχικά παρουσιάζεται μια ανάλυση του ορισμού, της ιστορικής εξέλιξης και των διάφορων τύπων του benchmarking. Επίσης, παρουσιάζεται η διαδικασία εφαρμογής του benchmarking ως εργαλείο ποιότητας. Σημαντικό στοιχείο της εργασίας αποτελούν οι πρακτικές εφαρμογές του benchmarking, όπου αναδεικνύονται μέσα από περιπτώσεις εταιρειών όπως η McDonald's, η Toyota, η Apple, η Ford, η Amazon και η Coca-Cola. Η εκτενής ανάλυση αυτών των case studies προσφέρει σημαντική πρακτική κατανόηση για το πώς το benchmarking μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επίτευξη της επιθυμητής απόδοσης και ποιότητας.

Τέλος, η εργασία ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση και την εφαρμογή του benchmarking, αποδεικνύοντας την σημασία και την αξία του στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

*Λέξεις κλειδιά:* Benchmarking, Απόδοση, Ποιότητα, Επιχειρήσεις, Συνεχής βελτίωση.

## **Abstract**

In this dissertation, the role of benchmarking within the business context is examined and various types of benchmarking practices are analyzed. The primary objective is to investigate successful benchmarking practices employed by leading companies, evaluate the benefits derived from the benchmarking process, and present a comprehensive methodology for its implementation within a business. This research explores how benchmarking contributes to the development and enhancement of business activities while providing a competitive edge to companies.

The dissertation begins with an exploration of the definition, historical evolution, and different forms of benchmarking. Furthermore, it outlines the process of applying benchmarking as a quality improvement tool. A crucial component of this work involves practical applications of benchmarking, illustrated through case studies of prominent companies such as McDonald's, Toyota, Apple, Ford, Amazon, and Coca-Cola. In-depth analysis of these case studies offers valuable practical insights into leveraging benchmarking to achieve desired performance and quality outcomes.

Ultimately, the dissertation concludes by summarizing the findings resulting from the analysis and implementation of benchmarking, highlighting its significance and value in the contemporary business landscape.

*Keywords:* Benchmarking, Performance, Quality, Businesses, Continuous Improvement.

## Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> : Εισαγωγή.....	4
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> : Ορισμός του benchmarking, ιστορικό και τύποι benchmarking.....	6
2.1 Ορισμός του benchmarking.....	6
2.2 Ιστορική αναδρομή.....	8
2.3 Τύποι benchmarking.....	12
2.3.1 Σημαντικότητα εσωτερικού - εξωτερικού Benchmarking.....	15
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> : Διαδικασία εφαρμογής - το Benchmarking ως εργαλείο ποιότητας.....	22
Κεφάλαιο 4 <sup>ο</sup> : Case studies.....	30
4.1 Η περίπτωση της McDonald's.....	30
4.2 Η περίπτωση της Toyota.....	33
4.3 Η περίπτωση της Apple.....	36
4.4 Η περίπτωση της Ford.....	39
4.5 Η περίπτωση της Amazon.....	42
4.6 Η περίπτωση της Coca-Cola.....	44
Συμπεράσματα.....	46
Βιβλιογραφικές αναφορές.....	48

## Κατάλογος εικόνων

Εικόνα 1: Διαδικασία αξιοποίησης του benchmarking σύμφωνα με την Xerox Corporation. 11	
Εικόνα 2: Εξέλιξη του benchmarking.....	13

## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Εισαγωγή

Το benchmarking αποτελεί μια ζωτική διαδικασία για τις επιχειρήσεις, καθώς τους παρέχει την ευκαιρία να εξετάσουν και να αξιολογήσουν την απόδοσή τους σε σχέση με άλλους παράγοντες του κλάδου τους. Πρόκειται για μια διαδικασία που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να συγκρίνουν τα δικά τους αποτελέσματα και διαδικασίες με αυτές που εφαρμόζουν άλλες επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο, αλλά και να μελετήσουν τη βέλτιστη πρακτική σε συγκεκριμένους τομείς. Αυτή η διαδικασία παρέχει σημαντικές πληροφορίες και γνώσεις, καθώς επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν τα δυνατά τους σημεία, τα αδύναμα σημεία και τις περιοχές που απαιτούν βελτίωση.

Η κεντρική αποστολή αυτής της εργασίας είναι να εξετάσει τον ρόλο του benchmarking στο πλαίσιο των επιχειρήσεων και να αναλύσει τους διάφορους τύπους πρακτικής που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή του. Στόχος είναι να εξεταστούν πρακτικές που έχουν εφαρμοστεί με επιτυχία από κορυφαίες επιχειρήσεις, να αξιολογηθούν τα οφέλη που προσφέρει η διαδικασία του benchmarking και να παρουσιαστεί μια λεπτομερής μεθοδολογία για την υλοποίησή της σε μια επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο, θα διερευνηθεί πώς η διαδικασία του benchmarking μπορεί να συνεισφέρει στην ανάπτυξη και βελτίωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και να παράσχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις.

Μέσω της παρούσας εργασίας, θα διερευνηθεί ο κόσμος του benchmarking και θα αναδειχθεί η σημασία του ως ένα εργαλείο βελτίωσης και ανάπτυξης για τις επιχειρήσεις. Αρχικά, θα μελετηθούν πρακτικές που έχουν εφαρμοστεί με επιτυχία από κορυφαίες επιχειρήσεις σε διάφορους κλάδους. Αυτό θα επιτρέψει την αναγνώριση των στοιχείων επιτυχίας και των βέλτιστων πρακτικών που αξίζει να μελετηθούν και να υιοθετηθούν.

Έπειτα, θα εξεταστούν οι διάφοροι τύποι του benchmarking που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από μια επιχείρηση. Θα γίνει ανάλυση του εσωτερικού benchmarking, όπου η επιχείρηση συγκρίνει και αναλύει τις διάφορες μονάδες ή τμήματα της εσωτερικής της δραστηριότητας. Επίσης, θα εξεταστεί το εξωτερικό

benchmarking, όπου η επιχείρηση συγκρίνεται με άλλες εξωτερικές οντότητες, όπως ανταγωνιστές ή βέλτιστες επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο. Μέσω της ανάλυσης αυτής, θα αποκτηθεί μια ευρύτερη κατανόηση του πώς η διαδικασία του benchmarking μπορεί να αξιοποιηθεί για τη βελτίωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Ένα αναπόσπαστο μέρος της εργασίας αποτελεί το κεφάλαιο που περιλαμβάνει περιπτώσεις μελέτης (case studies) που αναλύουν την εφαρμογή του benchmarking από κορυφαίες, διεθνείς επιχειρήσεις, όπως η McDonald's, η Toyota, η Apple, η Ford, η Amazon και η Coca-Cola. Κάθε περίπτωση μελέτης εξετάζει προσεκτικά τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι εταιρείες αξιοποίησαν το benchmarking για να βελτιώσουν τις λειτουργίες τους και να κατακτήσουν πρωτοπόρες θέσεις στις αντίστοιχες αγορές τους.

Κατά την ανάλυση αυτών των περιπτώσεων μελέτης, εξετάζονται λεπτομερώς οι στρατηγικές, οι διαδικασίες και οι πρακτικές που χρησιμοποιήθηκαν για τη σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις και την ανάλυση των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, αναδεικνύονται τα στοιχεία που κατέστησαν επιτυχημένη την εφαρμογή του benchmarking σε κάθε περίπτωση, συμβάλλοντας στην κατανόηση του πώς οι εν λόγω εταιρείες επέτυχαν την ανάπτυξη και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος.

Στη συνέχεια, η εργασία συγκεντρώνει τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα και προσφέρει μια σύνοψη των κύριων ευρημάτων και συστάσεων. Αυτή η ενότητα αποτελεί το κλείσιμο της εργασίας, παρέχοντας μια ολοκληρωμένη εικόνα των αποτελεσμάτων και των διδαγμάτων που προκύπτουν από τη μελέτη των περιπτώσεων.

Τέλος, η εργασία περιλαμβάνει τις απαραίτητες βιβλιογραφικές αναφορές που υποστηρίζουν την ακαδημαϊκή και ερευνητική αξία της εργασίας, προσφέροντας έτσι πλήρη αναφορά στις πηγές που χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας και της ανάλυσης..

## **Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Ορισμός του benchmarking, ιστορικό και τύποι benchmarking**

### **2.1 Ορισμός του benchmarking**

Το benchmarking αναφέρεται σε μια πολύ σημαντική και αναγκαία διαδικασία για τις επιχειρήσεις. Πρόκειται για μια σύνθετη διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης μιας επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο ή με τη βέλτιστη πρακτική που εφαρμόζεται σε έναν συγκεκριμένο τομέα (Anand & Kodali, 2008). Σκοπός του benchmarking είναι να αποσαφηνίσει την απόδοση της επιχείρησης, αναδεικνύοντας τα δυνατά και αδύναμα σημεία της, με τον στόχο να βελτιωθεί η γενική της απόδοση και να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Hong et al., 2012).

Η διαδικασία του benchmarking είναι κρίσιμη για τις επιχειρήσεις, καθώς παρέχει πλούσιες πληροφορίες και γνώσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση των διαδικασιών, των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους (Damelio, 1995). Η συγκριτική αξιολόγηση είναι αναγκαία σε πολλούς κλάδους και περιλαμβάνει τη σύγκριση της απόδοσης ενός οργανισμού με τα βιομηχανικά πρότυπα και τις βέλτιστες πρακτικές του κλάδου. Μέσω αυτής της διαδικασίας, οι επιχειρήσεις μπορούν να εντοπίσουν τομείς βελτίωσης και να αναπτύξουν στρατηγικές για την βελτίωση της απόδοσής τους (Moriarty, 2011).

Επιπλέον, η συγκριτική αξιολόγηση επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αποκτήσουν γνώσεις για τις στρατηγικές και τις πρακτικές των ανταγωνιστών τους. Αυτό τους επιτρέπει να παραμένουν ενημερωμένοι με τις πιο πρόσφατες τάσεις του κλάδου και να διατηρούν την ανταγωνιστικότητά τους. Επιπλέον, η συγκριτική αξιολόγηση βοηθά τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν τις προσδοκίες των πελατών και τα επίπεδα ικανοποίησης τους, οδηγώντας σε βελτιώσεις στα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Επιπλέον, προωθεί την καινοτομία και ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν νέες ιδέες και τεχνολογίες από τους ηγέτες του κλάδου (Moriarty, 2011).

Τέλος, μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης, οι επιχειρήσεις μπορούν να θέτουν ρεαλιστικούς στόχους βάσει των κριτηρίων αναφοράς του κλάδου, προκειμένου να

ανταγωνιστούν για την αριστεία (Moriarty, 2011; The Benchmarking Group Pty Ltd, 2023). Αυτό σημαίνει ότι η συγκριτική αξιολόγηση δεν αποτελεί μόνο ένα εργαλείο για την αναγνώριση των προβλημάτων, αλλά και για την οργάνωση και τον προσδιορισμό στρατηγικών που θα οδηγήσουν στη βελτίωση και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι βασικές σημαντικότητες και οφέλη του benchmarking περιλαμβάνουν:

1. Βελτίωση της απόδοσης: Ένα από τα κυριότερα οφέλη του benchmarking είναι η δυνατότητα προσδιορισμού των σημείων στα οποία μια επιχείρηση θα μπορούσε να βελτιώσει την απόδοσή της. Μέσω της ανάλυσης των πρακτικών των κορυφαίων επιχειρήσεων, οι επιχειρήσεις μπορούν να εντοπίσουν περιθώρια βελτίωσης και να εφαρμόσουν βέλτιστες πρακτικές για την αύξηση της αποδοτικότητάς τους (Hong et al., 2012). Συνεπώς, το benchmarking δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εργαστούν προς την κατεύθυνση της αριστείας.
2. Αύξηση της ανταγωνιστικότητας: Ένας σημαντικός στόχος του benchmarking είναι να παράσχει στις επιχειρήσεις γνώση σχετικά με τις καλύτερες πρακτικές και την απόδοση των ανταγωνιστών τους (Pham Evans et al., 2012). Αυτό διαμορφώνει το έδαφος για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή στρατηγικών που θα επιτρέψουν στις επιχειρήσεις να ανταγωνίζονται πιο αποτελεσματικά και να αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά.
3. Καινοτομία και βελτίωση διαδικασιών: Το benchmarking ενθαρρύνει την καινοτομία μέσω της μελέτης νέων ιδεών και πρακτικών που εφαρμόζονται από άλλες επιχειρήσεις (Bhutta & Huq, 1999). Η ανάλυση των διαδικασιών και των μεθοδολογιών των κορυφαίων επιχειρήσεων μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών και στην υιοθέτηση νέων και πιο αποτελεσματικών τρόπων εργασίας.
4. Μάθηση και γνώση: Το benchmarking προσφέρει μια πλατφόρμα για την ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών μεταξύ επιχειρήσεων (Indriastuti et al., 2017). Μέσω της ανάλυσης και της σύγκρισης με τις κορυφαίες επιχειρήσεις, οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν νέες γνώσεις και να



εφαρμόσουν βέλτιστες πρακτικές στις δικές τους διαδικασίες και λειτουργίες.

5. Επίγνωση των επιδόσεων: Μέσω του benchmarking, οι επιχειρήσεις μπορούν να αξιολογήσουν την απόδοσή τους με βάση τα πρότυπα των κορυφαίων επιχειρήσεων στον ίδιο τομέα (Kygo, 2003). Αυτό τους επιτρέπει να κατανοήσουν τα πεδία στα οποία ξεπερνούν ή υστερούν σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους και να καταρτίσουν στρατηγικές για τη βελτίωση της απόδοσής τους.

Συμπερασματικά, το benchmarking αναδεικνύεται ως μια ισχυρή και πολύτιμη τεχνική για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, την προώθηση της καινοτομίας και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης. Ωστόσο, για να είναι αποτελεσματικό, το benchmarking πρέπει να διεξάγεται με τον κατάλληλο τρόπο και να βασίζεται σε ακριβείς και εμπειριστατωμένες συγκριτικές αξιολογήσεις.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η επιτυχία του benchmarking εξαρτάται από την ποιότητα και τη συνέπεια των συγκρίσεων που πραγματοποιούνται. Οι συγκριτικές αξιολογήσεις πρέπει να βασίζονται σε δεδομένα και πληροφορίες που είναι αξιόπιστα και ενημερωμένα. Μόνον έτσι μπορεί να εξαχθούν ακριβή συμπεράσματα και να καταρτιστούν αποτελεσματικά σχέδια βελτίωσης.

Συνολικά, η συγκριτική αξιολόγηση αναδεικνύεται ως μια θεμελιώδης επιχειρηματική διαδικασία που συντελεί στη συνεχή βελτίωση και τη διασφάλιση της υψηλής απόδοσης σε διάφορους κλάδους και τομείς της οικονομίας. Μέσω αυτής της διαδικασίας, οι επιχειρήσεις μπορούν να προοδεύουν, να προσαρμόζονται στις αλλαγές του περιβάλλοντος, και να διατηρούν το ανταγωνιστικό τους προβάδισμα. (The Benchmarking Group Pty Ltd, 2023).

## **2.2 Ιστορική αναδρομή**

Η συνεχής εξέλιξη του benchmarking και η εφαρμογή του σε ποικίλους τομείς αποτελούν έναν σημαντικό παράγοντα για την ανάπτυξη και την καινοτομία των επιχειρήσεων. Η συγκριτική αξιολόγηση έχει παρουσιάσει σημαντική εξέλιξη με

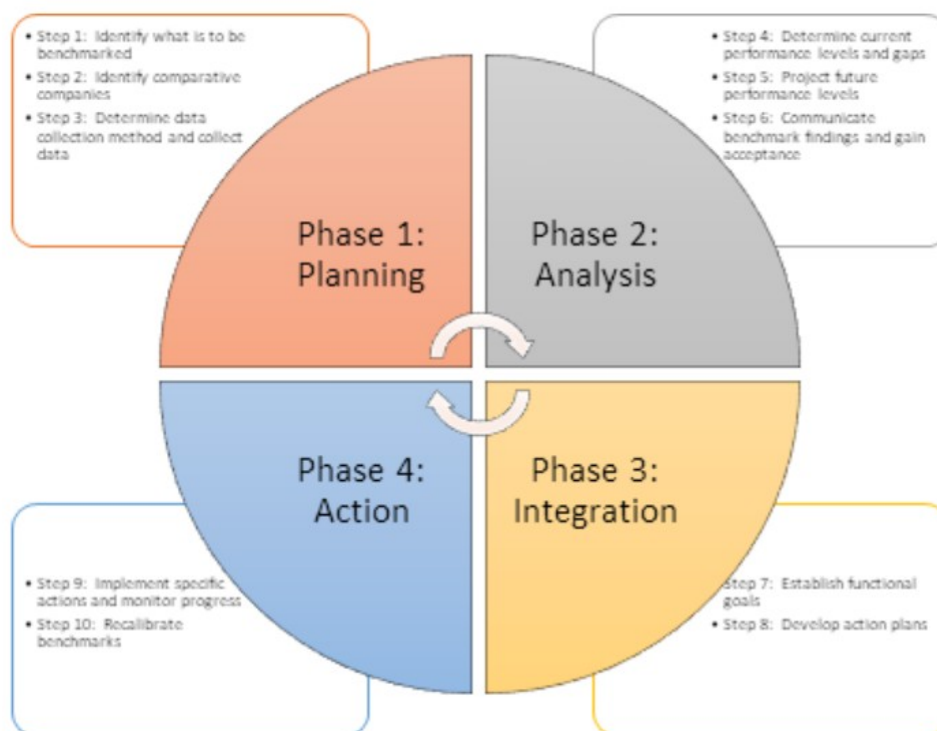
την πάροδο του χρόνου, προχωρώντας σε διακριτές φάσεις και ενσωματώνοντας διάφορες μεθοδολογίες.

Αρχικά, μία από τις πρώτες φάσεις στην εξέλιξη της συγκριτικής αξιολόγησης ήταν η εποχή της αντίστροφης μηχανικής, η οποία εμφανίστηκε από τη δεκαετία του 1950 έως τα μέσα της δεκαετίας του 1970 (HotStats, 2018). Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, οι επιχειρήσεις αντιλήφθηκαν τη σημασία της συγκριτικής αξιολόγησης για τη βελτίωση της απόδοσής τους.

Ο όρος «benchmarking» πρωτοχρησιμοποιήθηκε από την Xerox Corporation τη δεκαετία του 1970. Η Xerox αντιμετώπιζε προβλήματα ανταγωνιστικότητας και αποφάσισε να μελετήσει επιτυχημένες επιχειρήσεις σε άλλους κλάδους για να διαπιστώσει πώς μπορεί να βελτιώσει τις δικές της διαδικασίες και πρακτικές. Αυτή η προσέγγιση ονομάστηκε «competitor benchmarking» και αποτέλεσε την αφετηρία για περαιτέρω ανάπτυξη του benchmarking.

Η συνεχής εξέλιξη αυτής της διαδικασίας έχει οδηγήσει σε διάφορες προσεγγίσεις και μεθοδολογίες του benchmarking, όπως το εσωτερικό benchmarking, το λειτουργικό benchmarking, το στρατηγικό benchmarking και πολλές άλλες. Καθένας από αυτούς τους τύπους καλύπτει διάφορες πτυχές της επιχειρηματικής διαχείρισης και συμβάλλει στην ανάπτυξη και την καινοτομία των επιχειρήσεων.

Συνολικά, το benchmarking αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο για τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν τη συνεχή βελτίωση και την επίτευξη της ανταγωνιστικής τους προβολής στην αγορά.



Εικόνα 1: Διαδικασία αξιοποίησης του benchmarking σύμφωνα με την Xerox Corporation

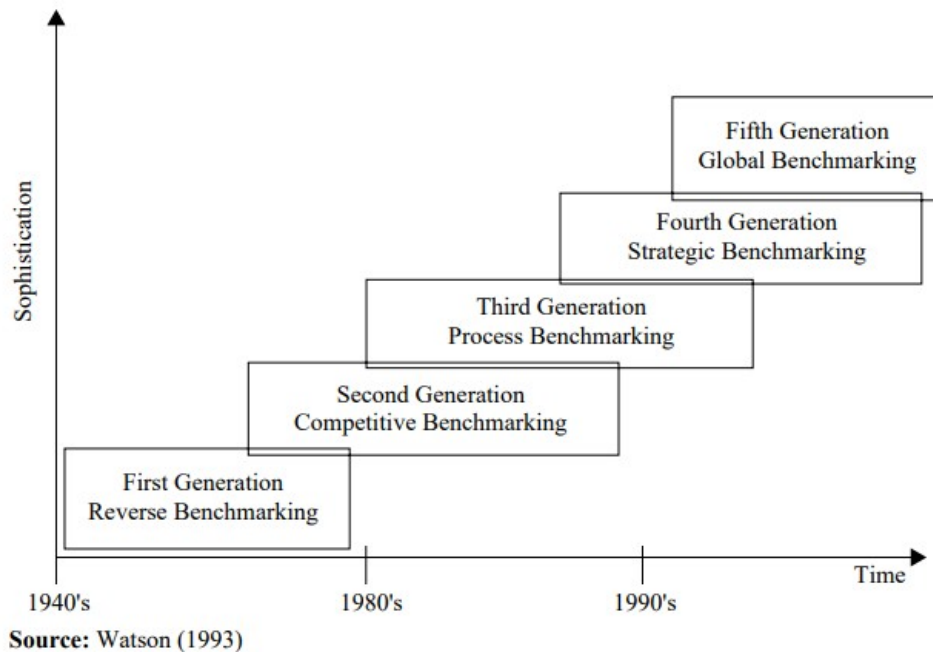
(Πηγή: HotStats, 2018)

Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, οι εταιρείες εφάρμοζαν μια πρακτική που αποκαλούν "αντίστροφη μηχανική". Συγκεκριμένα, αυτό περιλάμβανε την αποσυναρμολόγηση προϊόντων που προέρχονταν από ανταγωνιστές, τη λεπτομερή ανάλυση τους, την εφαρμογή βελτιώσεων, και, στη συνέχεια, την επανασυναρμολόγησή τους. Αυτή η πρακτική επέτρεπε στις εταιρείες να αποκτήσουν βαθιά γνώση των τεχνικών που χρησιμοποιούνταν από τους ανταγωνιστές τους και να βελτιώσουν τις δικές τους διαδικασίες (The Benchmarking Group Pty Ltd, 2023).

Καθώς περνούσε ο καιρός, η πρακτική του benchmarking εξελίχθηκε και μετασχηματίστηκε στις πρακτικές που παρατηρούμε σήμερα. Έγινε ένα εργαλείο για την παρακολούθηση της απόδοσης και τον εντοπισμό κενών απόδοσης που θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν μέσω της βελτίωσης των δικών τους λειτουργιών. Αυτή η εξέλιξη του benchmarking αντικατοπτρίζει τη σημαντική μετατροπή από την αρχική επικέντρωση στην αποσυναρμολόγηση προϊόντων προς τη σύγχρονη προσέγγιση που επικεντρώνεται στη συνεχή βελτίωση και τη διαρκή παρακολούθηση της απόδοσης (Lankford, 2002; HotStats, 2018).

Στη δεκαετία του 1980, το benchmarking έγινε πιο διαδεδομένο, καθώς επιχειρήσεις από διάφορους κλάδους αντιλήφθηκαν την αξία της συγκριτικής αξιολόγησης. Εμφανίστηκαν οι πρώτες μεθοδολογίες και πλαίσια για την εφαρμογή του benchmarking, και πολλές επιχειρήσεις είδαν τη βελτίωση της απόδοσής τους μέσω της συγκριτικής ανάλυσης. Στα τέλη του 20ού αιώνα και τις αρχές του 21ου αιώνα, με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και της παγκοσμιοποίησης, το benchmarking εξελίχθηκε περαιτέρω. Οι επιχειρήσεις είχαν πρόσβαση σε περισσότερες πληροφορίες και δεδομένα, που τους επέτρεπαν να συγκρίνουν τις επιδόσεις τους με εταιρείες σε παγκόσμιο επίπεδο. Το benchmarking επεκτάθηκε σε νέους τομείς, όπως οι υπηρεσίες, ο τουρισμός και η δημόσια διοίκηση. Με την πρόοδο της μηχανολογίας και την εμφάνιση διαφόρων μεθοδολογιών συγκριτικής αξιολόγησης, η συγκριτική αξιολόγηση έγινε ουσιαστική πτυχή της επιχειρηματικής στρατηγικής και της συνεχούς βελτίωσης (Lankford, 2002; Dattakumar & Jagadeesh, 2003; The Benchmarking Group Pty Ltd, 2023).

Αξιοσημείωτες συνεισφορές στην εξέλιξη των πρακτικών συγκριτικής αξιολόγησης περιλαμβάνουν τη συγκριτική αξιολόγηση του Boxwell για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την προσέγγιση 12 σταδίων του Robert Camp στη συγκριτική αξιολόγηση (Dattakumar & Jagadeesh, 2003). Αυτές οι εργασίες παρείχαν πρακτική καθοδήγηση και πλαίσια για τους οργανισμούς ώστε να εφαρμόσουν αποτελεσματικά τη συγκριτική αξιολόγηση και να οδηγήσουν σε βελτιώσεις απόδοσης. Παρά την αβέβαιη προέλευση της συγκριτικής αξιολόγησης και όταν έγινε συνήθης πρακτική στις επιχειρήσεις, είναι πλέον ένας κοινός όρος στον επιχειρηματικό κόσμο, που αναγνωρίζεται για την ικανότητά του να βελτιώνει την αποτελεσματικότητα και να αυξάνει την ανταγωνιστικότητα σε διάφορους κλάδους (HotStats, 2018).



Εικόνα 2: Εξέλιξη του benchmarking

(Πηγή: Anand & Kodali, 2008)

Ο στόχος της συγκριτικής αξιολόγησης παραμένει συνεπής - να βελτιωθούν συγκεκριμένα στοιχεία μιας επιχείρησης μετρώντας την απόδοση σε σχέση με τα βιομηχανικά πρότυπα και τις βέλτιστες πρακτικές. Συνολικά, η συγκριτική αξιολόγηση έχει εξελιχθεί σε ένα πολύτιμο εργαλείο που επιτρέπει στους οργανισμούς να βελτιώνονται συνεχώς και να επιτυγχάνουν επιτυχία σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό τοπίο (Lankford, 2002).

## 2.3 Τύποι benchmarking

Υπάρχουν διάφοροι τύποι benchmarking που μπορούν να εφαρμοστούν ανάλογα με τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης. Οι βασικότεροι τύποι είναι οι εξής:

- Εσωτερικό benchmarking

Το εσωτερικό benchmarking είναι μια τεχνική που εφαρμόζεται εντός της επιχείρησης για την βελτίωση των επιδόσεων. Η βασική ιδέα είναι να εντοπιστούν οι καλύτερες πρακτικές σε κάποιον τομέα ή διαδικασία εντός της επιχείρησης και

στη συνέχεια να αναπαραχθούν αυτές οι πρακτικές σε άλλους τομείς ή διαδικασίες (Hong et al., 2012).

Ο τρόπος που λειτουργεί αυτό είναι ότι μια επιχείρηση θα επιλέξει μια συγκεκριμένη διαδικασία ή λειτουργία για βελτίωση. Αυτή η διαδικασία θα συγκριθεί μεταξύ διάφορων τμημάτων ή ομάδων εντός της επιχείρησης για να εντοπιστεί ποια ομάδα επιτυγχάνει τις καλύτερες επιδόσεις (Pham Evans et al., 2012).

Η σύγκριση αυτή βασίζεται σε μια σειρά από μετρήσεις ή μετρητές, τα οποία μπορούν να περιλαμβάνουν την παραγωγικότητα, την αποτελεσματικότητα, την ποιότητα και την ικανοποίηση των πελατών (Goncharuk et al., 2015). Μόλις εντοπιστούν οι καλύτερες πρακτικές, η επιχείρηση θα προσπαθήσει να αντιγράψει αυτές τις πρακτικές σε άλλα τμήματα της επιχείρησης, με στόχο τη βελτίωση των συνολικών επιδόσεων (Kozak & Rimmington, 1998).

Το εσωτερικό benchmarking μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για επιχειρήσεις με πολλές τοποθεσίες ή τμήματα, καθώς επιτρέπει την ανταλλαγή καλύτερων πρακτικών μεταξύ των διάφορων μερών της επιχείρησης (Kyro, 2003).

- Ανταγωνιστικό benchmarking

Το Ανταγωνιστικό Benchmarking είναι μία σημαντική διαδικασία που επιτρέπει σε μια επιχείρηση να κατανοήσει πώς συγκρίνεται με τους ανταγωνιστές της στην αγορά. Η επίτευξη αυτής της κατανόησης είναι κρίσιμη για τη διαμόρφωση στρατηγικών και τη βελτίωση των επιδόσεων (Anderson et al., 2004).

Ειδικότερα, η διαδικασία μπορεί να περιλαμβάνει την ανάλυση προϊόντων, υπηρεσιών, πρακτικών και διαδικασιών των ανταγωνιστών, καθώς και των τρόπων με τους οποίους αυτοί επιτυγχάνουν τις στρατηγικές τους. Αυτό μπορεί να βοηθήσει στην αναγνώριση των δυνατών και των αδύνατων σημείων της επιχείρησης, ενώ μπορεί επίσης να προσφέρει σημαντικές πληροφορίες για τη δημιουργία ή την τροποποίηση των δικών της στρατηγικών (De Jager, 1999).

Ένας κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία του ανταγωνιστικού benchmarking είναι η ικανότητα να προσδιορίζεται και να αναλύεται η σωστή πληροφορία. Αυτό

συχνά σημαίνει ότι η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει οργανωμένες και συνεχείς προσπάθειες για τη συλλογή, την ανάλυση και την ερμηνεία των σχετικών δεδομένων (Moriarty & Smallman, 2009).

- Λειτουργικό benchmarking

Το λειτουργικό benchmarking είναι μια διαδικασία όπου μια εταιρεία συγκρίνει τις δικές της λειτουργικές διαδικασίες και τεχνικές με αυτές που χρησιμοποιούνται από ηγετικές εταιρείες στην ίδια ή διαφορετική βιομηχανία. Ο στόχος είναι να εντοπίσει τις καλύτερες πρακτικές που μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση και την αποτελεσματικότητα της εταιρείας (Anand & Kodali, 2008).

Η εκτέλεση του λειτουργικού benchmarking μπορεί να συμβάλει στην ανακάλυψη νέων ιδεών και καινοτομιών που έχουν δοκιμαστεί και εφαρμοστεί από άλλες επιχειρήσεις και έχουν αποδειχθεί επιτυχείς. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει ζητήματα όπως η βελτίωση της ποιότητας, η αύξηση της παραγωγικότητας, η μείωση των κόστους, η βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών κ.ά. (Dattakumar & Jagadeesh, 2003).

Οι εταιρείες που χρησιμοποιούν το λειτουργικό benchmarking ως εργαλείο διαχείρισης θα πρέπει να είναι προετοιμασμένες να αλλάξουν και να προσαρμοστούν στη βάση των αποτελεσμάτων της διαδικασίας (Elmuti & Kathawala, 1997).

- Βιομηχανικό benchmarking

Το βιομηχανικό benchmarking είναι μια διαδικασία όπου μια εταιρεία εξετάζει και συγκρίνει τις επιδόσεις της με εκείνες των άλλων εταιρειών στην ίδια βιομηχανία. Αυτό μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη βελτιωμένων στρατηγικών, διαδικασιών και προϊόντων, βελτιώνοντας τη συνολική απόδοση και ανταγωνιστικότητα της εταιρείας (Anand & Kodali, 2008).

Η πρακτική του βιομηχανικού benchmarking περιλαμβάνει την ανάλυση και την κατανόηση των τρόπων με τους οποίους οι επιτυχημένες εταιρείες στην ίδια βιομηχανία λειτουργούν και εφαρμόζουν τις διαδικασίες τους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την παρατήρηση και την εξέταση των πρακτικών τους, των

τεχνολογιών που χρησιμοποιούν, των στρατηγικών τους για την αύξηση της παραγωγικότητας και την βελτίωση της ποιότητας, καθώς και των μεθόδων που χρησιμοποιούν για τη διαχείριση και την εκπαίδευση του προσωπικού τους (Kygo, 2003).

Οι αποτελεσματικές πρακτικές που ανακαλύπτονται κατά τη διάρκεια του βιομηχανικού benchmarking μπορούν να εφαρμοστούν στην εταιρεία που το εκτελεί, προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση και να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα (Andersen, 1999).

- Παγκόσμιο benchmarking

Το παγκόσμιο benchmarking είναι μια διαδικασία που επεκτείνει την εφαρμογή του benchmarking πέρα από τα σύνορα μιας εταιρείας, βιομηχανίας ή χώρας, για να συγκρίνει τις επιδόσεις και τις πρακτικές με τις καλύτερες παγκοσμίως, ανεξάρτητα από τον κλάδο ή τη χώρα (Broome & Quirk, 2015).

Στη διαδικασία του παγκόσμιου benchmarking, οι εταιρείες αναζητούν τις καλύτερες πρακτικές που έχουν υιοθετήσει οι ηγέτιδες εταιρείες σε παγκόσμιο επίπεδο, ανεξαρτήτως της βιομηχανίας στην οποία λειτουργούν. Αυτό σημαίνει ότι δεν περιορίζονται σε τομείς συγκεκριμένων βιομηχανιών ή γεωγραφικές περιοχές, αλλά αναζητούν τις καλύτερες πρακτικές σε όλους τους τομείς και περιοχές. Αυτή η διαδικασία μπορεί να παράγει μια πληθώρα ιδεών και καινοτομιών που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στην εταιρεία που το εφαρμόζει. Οι επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν σημαντικά από την κατανόηση και την απομίμηση των μεθόδων και των στρατηγικών που έχουν αποδειχθεί επιτυχείς σε παγκόσμιο επίπεδο (Ahmed et al., 2006).

### **2.3.1 Σημαντικότητα εσωτερικού- εξωτερικού Benchmarking**

#### **Εσωτερικό Benchmarking**

Η εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση είναι ένα πολύτιμο εργαλείο που χρησιμοποιείται στις επιχειρήσεις για τη βελτίωση των διαδικασιών και την καθιέρωση εσωτερικών προτύπων και πρακτικών. Ο στόχος της εσωτερικής συγκριτικής αξιολόγησης είναι να εντοπίσει τις βέλτιστες πρακτικές ή συνήθειες εντός της εταιρείας και να συγκρίνει τα αποτελέσματα μιας ομάδας, τμήματος ή



ατόμου με ένα άλλο τμήμα της εταιρείας. Με αυτόν τον τρόπο, βοηθά στον εντοπισμό αναποτελεσματικών ή εσφαλμένων δραστηριοτήτων εντός της εταιρείας και επιτρέπει την εξάλειψή τους. Αυτές οι προσδιορισμένες πρακτικές στη συνέχεια εφαρμόζονται σε άλλα μέρη της εταιρείας ή του οργανισμού, με στόχο τη βελτίωση των συνολικών αποτελεσμάτων (Claro et al., 2017).

Η εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση επικεντρώνεται κυρίως στην έρευνα και την αξιολόγηση διαδικασιών και μεθόδων εντός της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων στρατηγικών, σχεδίων, προγραμμάτων και οργανωτικών λύσεων για το μέλλον ή το παρελθόν (Claro et al., 2017). Μπορεί επίσης να περιλαμβάνει συγκριτική αξιολόγηση διαθέσιμων τεχνολογικών προϊόντων. Η εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση χρησιμεύει ως σημείο εκκίνησης για την κατανόηση του τρέχοντος προτύπου επιχειρηματικής απόδοσης και βοηθά στον εντοπισμό περιοχών όπου μια εταιρεία μπορεί να βελτιώσει τις διαδικασίες της (Meade, 2007; Claro et al., 2017). Είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τη βελτίωση των διαδικασιών μιας εταιρείας και μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους όπως ο επανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών, η λιτή κατασκευή, ο ποιοτικός έλεγχος και η συνολική διαχείριση ποιότητας για τη βελτίωση της απόδοσης (Claro et al., 2017).

Εμβαθύνοντας στο εσωτερικό της εταιρείας και συγκρίνοντας την απόδοση με τον εαυτό της, η εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση βοηθά τους εργαζόμενους να βρουν πιο αποτελεσματικούς τρόπους διεξαγωγής των εργασιών, οδηγώντας σε βελτιωμένα αποτελέσματα και απόδοση (Lankford, 2002). Μειώνει επίσης τον χρόνο που αφιερώνεται στη συγκριτική αξιολόγηση αξιοποιώντας τις βέλτιστες πρακτικές εντός του οργανισμού (Lankford, 2002). Συνολικά, η εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση είναι μια διαδικασία που προωθεί τη συνεχή βελτίωση θέτοντας πρότυπα απόδοσης και προσδιορίζοντας τομείς προς βελτίωση εντός των λειτουργιών μιας εταιρείας εντός του οργανισμού. Συγκρίνοντας μετρήσεις ή πρακτικές από διαφορετικούς τομείς της επιχείρησης, όπως προϊόντα, τμήματα και τοποθεσίες, οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν πληροφορίες για τομείς βελτίωσης και τομείς στους οποίους διαπρέπουν (Erdil & Erbiyik, 2019).

Τα ιστορικά δεδομένα από την επιχείρηση μπορούν επίσης να αναλυθούν για να εντοπιστούν κενά ή τομείς για βελτίωση σε εσωτερικά σημεία αναφοράς. Αυτή η

διαδικασία σύγκρισης εσωτερικών σημείων αναφοράς βοηθά τις επιχειρήσεις να προσδιορίσουν τους καλύτερους τρόπους διεξαγωγής των εργασιών τους προς τα εμπρός (Erdil & Erbiyik, 2019). Η κατανόηση του πού υπερέχει η εταιρεία και πού χρειάζεται βελτίωση είναι ένα εξαιρετικό σημείο εκκίνησης για εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση (Bhattacharya & David, 2018).

Ο στόχος της ανάλυσης εσωτερικών σημείων αναφοράς είναι να εντοπιστούν τομείς όπου η επιχείρηση μπορεί να βελτιωθεί και να γίνει πιο αποτελεσματική. Αναλύοντας τι κάνουν άλλες ομάδες ή οργανισμοί εντός της εταιρείας, οι επιχειρήσεις μπορούν να εντοπίσουν εσωτερικά σημεία αναφοράς και βέλτιστες πρακτικές σε παρόμοιες διαδικασίες. Αυτός ο τύπος συγκριτικής αξιολόγησης παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για τη θέση μιας επιχείρησης στον κλάδο της και βοηθά στον προσδιορισμό του τι πρέπει να γίνει για να αυξηθεί η παραγωγικότητα (Anand & Kodali, 2008).

Εκτός από την εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση, οι επιχειρήσεις μπορούν επίσης να επωφεληθούν από την ανάλυση εξωτερικών ευρημάτων συγκριτικής αξιολόγησης, τα οποία περιλαμβάνουν τη σύγκριση δεδομένων απόδοσης από άλλους οργανισμούς. Ενώ η απόκτηση εξωτερικών δεδομένων συγκριτικής αξιολόγησης μπορεί να απαιτεί περισσότερο χρόνο και προσπάθεια σε σύγκριση με την εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση, μπορεί να παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για το πώς η επιχείρηση συγκρίνεται με άλλες εντός ή εκτός του κλάδου (Erdil & Erbiyik, 2019).

Συνολικά, η ανάλυση των εσωτερικών σημείων αναφοράς παίζει καθοριστικό ρόλο στο να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να εντοπίσουν τομείς βελτίωσης και να προωθήσουν την ανάπτυξη εντός του οργανισμού. Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα της εσωτερικής συγκριτικής αξιολόγησης είναι η ικανότητά του να εντοπίζει τομείς που χρειάζονται βελτίωση μετρώντας την απόδοση σε σχέση με άλλους τομείς της επιχείρησης. Συγκρίνοντας την απόδοση εντός του οργανισμού, η εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αξιολογήσουν τις δικές τους επιδόσεις και να εντοπίσουν τομείς που έχουν καλή απόδοση και μπορούν να χρησιμεύσουν ως πρότυπο για άλλους τομείς (Bhattacharya & David, 2018). Αυτό μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να εντοπίσουν τις βέλτιστες πρακτικές και τους τομείς προς βελτίωση στο πλαίσιο των δικών τους δραστηριοτήτων (Simatupang & Sridharan, 2004).

Ωστόσο, υπάρχουν περιορισμοί και στην εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση. Ένας περιορισμός είναι ότι παρέχει μόνο σύγκριση εντός του ίδιου οργανισμού και μπορεί να μην δώσει μια ευρύτερη προοπτική του κλάδου. Αυτό σημαίνει ότι οι οργανισμοί ενδέχεται να μην είναι σε θέση να συγκριθούν με τα πρότυπα του κλάδου ή να συγκρίνουν την απόδοσή τους με αυτή των ανταγωνιστών. Επιπλέον, η εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να οδηγήσει σε περιορισμένο εύρος μετρήσεων απόδοσης, καθώς περιορίζεται σε ό,τι είναι διαθέσιμο εντός του οργανισμού (Bhattacharya & David, 2018).

Αυτό μπορεί να περιορίσει τη δυνατότητα συγκέντρωσης μιας ολοκληρωμένης άποψης της απόδοσης. Παρά τους περιορισμούς αυτούς, η εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση έχει τα πλεονεκτήματά της. Είναι ευκολότερο και πιο ακριβές να συλλέγονται πληροφορίες για εσωτερικά σημεία αναφοράς σε σύγκριση με εξωτερικά σημεία αναφοράς, καθώς οι οργανισμοί έχουν μεγαλύτερη πρόσβαση στα δικά τους δεδομένα απόδοσης (Bhattacharya & David, 2018). Η εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση επιτρέπει επίσης τη σύγκριση της απόδοσης μεταξύ διαφορετικών επιχειρηματικών μονάδων ή εγκαταστάσεων εντός ενός οργανισμού (Simatupang & Sridharan, 2004).

Επιπρόσθετα μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα και εξοικονόμηση κόστους με την εφαρμογή επιτυχημένων στρατηγικών από μονάδες υψηλής απόδοσης σε μονάδες με χαμηλή απόδοση (Simatupang & Sridharan, 2004). Επιπλέον, η εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να αξιολογήσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών τους και να προσπαθήσουν για καλύτερες επιδόσεις (Simatupang & Sridharan, 2004; Bhattacharya & David, 2018).

Συμπερασματικά, η εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση παρέχει στους οργανισμούς ένα πολύτιμο εργαλείο για την αξιολόγηση της απόδοσής τους και τον εντοπισμό περιοχών προς βελτίωση. Ενώ έχει περιορισμούς όσον αφορά τις εξωτερικές συγκρίσεις του κλάδου και στενή εστίαση στην εσωτερική απόδοση, η εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση επιτρέπει στους οργανισμούς να συλλέγουν ακριβή και σχετικά δεδομένα απόδοσης και να εφαρμόζουν επιτυχημένες στρατηγικές από μονάδες υψηλής απόδοσης. Εξετάζοντας προσεκτικά τα οφέλη και τους περιορισμούς της εσωτερικής συγκριτικής αξιολόγησης, οι οργανισμοί μπορούν να λάβουν

τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με τη χρήση της για τη βελτίωση της συνολικής απόδοσής τους.

### **Εξωτερικό benchmarking**

Το εξωτερικό benchmarking χρησιμοποιείται στις επιχειρήσεις για να αναλύσει και να βελτιώσει την απόδοση συγκρίνοντας τους δείκτες απόδοσης ενός οργανισμού με αυτούς παρόμοιων οργανισμών. Περιλαμβάνει τη συλλογή και την αξιολόγηση δεδομένων σχετικά με τον τρόπο σύγκρισης της επιχείρησής σας με τους στενούς ανταγωνιστές ή άλλους στον ίδιο κλάδο. Με τη διεξαγωγή εξωτερικής συγκριτικής αξιολόγησης, οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν γνώσεις για τις βέλτιστες πρακτικές και τα πρότυπα του κλάδου. Αυτή η διαδικασία βοηθά τους οργανισμούς να εντοπίσουν τομείς όπου μπορούν να βελτιώσουν και να κάνουν προσαρμογές (Zairi & Youssef, 1996).

Επιτρέπει επίσης στις επιχειρήσεις να θέτουν στόχους απόδοσης και στόχους με βάση την απόδοση των ανταγωνιστών τους. Η εξωτερική συγκριτική αξιολόγηση παρέχει έναν τρόπο μέτρησης της απόδοσης και σύγκρισής της με ομοτίμους, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να εντοπίσουν τομείς που θα ωφεληθούν περισσότερο από τις βελτιώσεις (Zwikael & Globerson, 2006). Επιπλέον, δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να μάθουν από επιτυχημένες εταιρείες στον ίδιο κλάδο και να υιοθετήσουν τις βέλτιστες πρακτικές τους (Ginn & Zairi, 2005).

Εφαρμόζοντας βελτιώσεις που βασίζονται στη σύγκριση της απόδοσης έναντι των ανταγωνιστών, οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να οδηγήσουν σε συνολική βελτίωση εντός του οργανισμού (Zwikael & Globerson, 2006). Η εξωτερική συγκριτική αξιολόγηση χρησιμοποιείται συνήθως σε διάφορους κλάδους ως μέθοδος αξιολόγησης και σύγκρισης της απόδοσης ενός οργανισμού με αυτή άλλων οργανισμών (Zwikael & Globerson, 2006; Meade, 2007). Επιτρέπει στις εταιρείες να κατανοήσουν πώς η απόδοσή τους ανταποκρίνεται σε ανταγωνιστές ή ομοτίμους, βοηθώντας τελικά στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και στην επίτευξη επιτυχίας. Μια κοινή πηγή είναι άλλες εταιρείες στον ίδιο κλάδο. Συγκρίνοντας μετρήσεις απόδοσης και πρακτικές με παρόμοιες εταιρείες, οι οργανισμοί μπορούν να αποκτήσουν πολύτιμες γνώσεις και να εντοπίσουν τομείς προς βελτίωση (Kytö, 2003).

Ωστόσο, τα εξωτερικά σημεία αναφοράς μπορούν επίσης να προέρχονται από εταιρείες διαφορετικών βιομηχανιών. Αυτή η συγκριτική αξιολόγηση μεταξύ κλάδων επιτρέπει τον εντοπισμό βέλτιστων πρακτικών και καινοτόμων στρατηγικών που μπορεί να μην είναι εμφανείς στον κλάδο του ίδιου του οργανισμού. Οι ενώσεις του κλάδου και οι εμπορικοί όμιλοι χρησιμεύουν επίσης ως πηγές για εξωτερικά σημεία αναφοράς. Αυτοί οι οργανισμοί συχνά συλλέγουν και μοιράζονται δεδομένα και μετρήσεις απόδοσης ειδικά για τον κλάδο που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για σκοπούς σύγκρισης (Kyrö, 2003).

Επιπλέον, οι εκθέσεις και οι μελέτες έρευνας αγοράς μπορούν να παρέχουν πολύτιμα εξωτερικά σημεία αναφοράς. Αυτές οι εκθέσεις προσφέρουν μια ευρύτερη προοπτική για τις τάσεις του κλάδου, τις προτιμήσεις των πελατών και τη δυναμική της αγοράς, επιτρέποντας στους οργανισμούς να προσαρμόσουν τις επιδόσεις τους στο ευρύτερο τοπίο της αγοράς (Kyrö, 2003). Οι ανταγωνιστές ή οι ομότιμοι είναι επίσης σημαντικές πηγές εξωτερικών σημείων αναφοράς. Αναλύοντας την απόδοση παρόμοιων εταιρειών, οι οργανισμοί μπορούν να προσδιορίσουν τη θέση τους σε σύγκριση και να εντοπίσουν τομείς όπου μπορεί να υστερούν ή να υπερέχουν (Jetmaroná, 2011).

Άλλοι παράγοντες που είναι κοινοί με τον οργανισμό, όπως η τοποθεσία ή το μέγεθος, μπορούν επίσης να ληφθούν υπόψη κατά την επιλογή εξωτερικών σημείων αναφοράς. Η λειτουργική συγκριτική αξιολόγηση, όπου χρησιμοποιούνται εξωτερικές βέλτιστες πρακτικές ή πρότυπα του κλάδου, μπορεί να προέλθει από διάφορους κλάδους, καθώς λειτουργεί ανεξάρτητα από τον συγκεκριμένο κλάδο (Jetmaroná, 2011). Συνολικά, τα εξωτερικά σημεία αναφοράς παρέχουν στους οργανισμούς πολύτιμες γνώσεις και ευκαιρίες για βελτίωση συγκρίνοντας την απόδοσή τους με άλλες εταιρείες στον κλάδο τους και όχι μόνο.

Τα ευρήματα από την εξωτερική συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να είναι εξαιρετικά πολύτιμα, παρέχοντας πληροφορίες σε τομείς όπου η επιχείρηση μπορεί να χρειαστεί να βελτιώσει τη θέση της. Συγκρίνοντας τους εαυτούς τους με άλλους εντός ή εκτός του κλάδου τους, οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν μια ολοκληρωμένη κατανόηση των δυνατών και των αδυναμιών τους. Αυτή η σύγκριση βοηθά τις επιχειρήσεις να εντοπίσουν τομείς βελτίωσης και να θέτουν στόχους απόδοσης (Erdil & Erbiyik, 2019).

Ενώ η εξωτερική συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να απαιτεί περισσότερο χρόνο και προσπάθεια σε σύγκριση με τις εσωτερικές πρωτοβουλίες συγκριτικής αξιολόγησης, τα οφέλη από την απόκτηση εξωτερικών δεδομένων συγκριτικής αξιολόγησης υπερτερούν της επένδυσης. Η εξωτερική συγκριτική αξιολόγηση περιλαμβάνει την ανάλυση δεδομένων από άλλους οργανισμούς σε σχέση με τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, τις διαδικασίες και τις μεθόδους τους (Erdil & Erbiyik, 2019). Επιπλέον, οι επιχειρήσεις μπορούν να προχωρήσουν πέρα από την ανταγωνιστική συγκριτική αξιολόγηση και να συμμετάσχουν στη στρατηγική συγκριτική αξιολόγηση, όπου μιμούνται συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης οργανισμών παγκόσμιας κλάσης (Adebanjo et al., 2011).

Για παράδειγμα, η Southwest Airlines εφάρμοσε με επιτυχία τη στρατηγική συγκριτική αξιολόγηση μοντελοποιώντας τις διαδικασίες συντήρησης, καθαρισμού και επιβίβασής της σύμφωνα με τις αποτελεσματικές εργασίες ενός πληρώματος pit NASCAR. Συνολικά, η συγκριτική αξιολόγηση επιτρέπει στις επιχειρήσεις να συγκρίνονται με εξωτερικά πρότυπα, να μετρούν διάφορους τομείς των δραστηριοτήτων τους σε σχέση με δείκτες αναφοράς και να προσπαθούν συνεχώς για βελτίωση (Adebanjo et al., 2011).

## **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Διαδικασία εφαρμογής - το Benchmarking ως εργαλείο ποιότητας**

Το Benchmarking είναι μια βασική πρακτική για τις επιχειρήσεις να συγκρίνουν τις βασικές μετρήσεις τους με παρόμοιες εταιρείες προκειμένου να αξιολογήσουν την ποιότητα και την απόδοσή τους (Zairi & Youssef, 1996; Simatupang & Sridharan, 2004) . Ένας τύπος Benchmarking είναι η συγκριτική αξιολόγηση ποιότητας, η οποία περιλαμβάνει τη σύγκριση της απόδοσης ενός προϊόντος με παρόμοια προϊόντα στην αγορά. Η συγκριτική αξιολόγηση του ανταγωνισμού επικεντρώνεται στην αξιολόγηση της απόδοσης μιας εταιρείας σε σύγκριση με τους άμεσους ανταγωνιστές της, παρέχοντας πληροφορίες για τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία (Zwikael & Globerson, 2006).

Καθώς η συγκριτική αξιολόγηση συνεχίζει να εξελίσσεται, οι οργανισμοί χρησιμοποιούν μοντέλα που αναγνωρίζουν την αξία των εσωτερικών δραστηριοτήτων και τονίζουν τη σημασία της μέτρησης έναντι των αναγνωρισμένων σημείων αναφοράς (Ginn & Zairi, 2005). Συνολικά, η συγκριτική αξιολόγηση έχει γίνει αναπόσπαστο μέρος της επιχειρηματικής στρατηγικής, δίνοντας τη δυνατότητα στις εταιρείες να εντοπίζουν τομείς προς βελτίωση και να επιδιώκουν την αριστεία στους αντίστοιχους κλάδους τους. επιδιώκοντας να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η διαδικασία εφαρμογής του benchmarking ως εργαλείου ποιότητας περιλαμβάνει συγκεκριμένα βήματα που συνδέονται μεταξύ τους και οδηγούν στην αναγνώριση, ανάλυση και εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών.

### **1. Ορισμός Στόχων**

Η αρχική φάση στην εφαρμογή του benchmarking επικεντρώνεται στον καθορισμό των στόχων που επιδιώκονται (Hong et al., 2012). Αυτοί οι στόχοι θα μπορούσαν να είναι η βελτίωση συγκεκριμένων διαδικασιών, προϊόντων ή υπηρεσιών, η μείωση των κόστων, η αύξηση της ποιότητας ή η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Anand & Kodali, 2008). Η διαδικασία του καθορισμού στόχων είναι θεμελιώδης, καθώς παρέχει το πλαίσιο αναφοράς για την επιλογή των κατάλληλων φορέων για σύγκριση (Yasin, 2002).

Ειδικότερα, οι στόχοι του benchmarking μπορούν να περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

i. Βελτίωση της ποιότητας: Αυτός ο στόχος επιδιώκει την επίτευξη βέλτιστων πρακτικών για την εξασφάλιση υψηλής ποιότητας προϊόντων ή υπηρεσιών. Το benchmarking επιτρέπει στις επιχειρήσεις να μελετήσουν πώς οι ηγέτες της βιομηχανίας επιτυγχάνουν υψηλά πρότυπα ποιότητας και να εφαρμόσουν αυτές τις βέλτιστες πρακτικές στα δικά τους προϊόντα ή υπηρεσίες (Dattakumar & Jagadeesh, 2003).

ii. Μείωση του κόστους: Αυτός ο στόχος αφορά την εύρεση βέλτιστων πρακτικών για τη μείωση των κόστων. Το benchmarking επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αναλύσουν πώς οι πιο αποτελεσματικές επιχειρήσεις μειώνουν τα έξοδα και να εφαρμόσουν αυτές τις πρακτικές για τη μείωση των δικών τους κόστων (Zairi & Youssef, 1995).

iii. Αύξηση της αποδοτικότητας: Αυτός ο στόχος αναζητά βέλτιστες πρακτικές για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των διαδικασιών ή των εργασιών. Μέσω του benchmarking, οι επιχειρήσεις μπορούν να διερευνήσουν πώς οι αποτελεσματικές επιχειρήσεις επιτυγχάνουν υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας και να εφαρμόσουν αυτές τις πρακτικές για την αύξηση της αποδοτικότητας των δικών τους διαδικασιών (Hong et al., 2012).

iv. Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: Αυτός ο στόχος προσπαθεί να εντοπίσει βέλτιστες πρακτικές που θα δώσουν στην επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το benchmarking μπορεί να αποκαλύψει πώς οι κορυφαίες επιχειρήσεις στον κλάδο τους δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να βοηθήσει την επιχείρηση να ενσωματώσει αυτές τις πρακτικές στη δική της στρατηγική (Anand & Kodali, 2008).



## **2. Επιλογή συγκρίσιμων οντοτήτων**

Στο επόμενο βήμα, επιλέγονται οι επιχειρήσεις ή οντότητες που θα χρησιμοποιηθούν για τη σύγκριση. Οι οντότητες αυτές μπορεί να είναι εταιρείες που ανήκουν στον ίδιο κλάδο, ανταγωνιστές ή εταιρείες που έχουν επιδείξει εξαιρετικές επιδόσεις σε συγκεκριμένους τομείς. Η επιλογή συγκρίσιμων οντοτήτων είναι σημαντική για να διασφαλιστεί η συνοχή και η συγκρισιμότητα των δεδομένων που θα συλλεγούν και αναλυθούν. Η επιλογή συγκρίσιμων οντοτήτων συνιστά αποφασιστικό στοιχείο στη διαδικασία του benchmarking. Η διαδικασία αυτή επηρεάζει την ακρίβεια, την συνοχή και τη συγκρισιμότητα των δεδομένων που θα συλλεχθούν και αναλυθούν.

Αρχικά, ο βιομηχανικός κλάδος στον οποίο ανήκει μια επιχείρηση αποτελεί παράγοντα κρίσιμης σημασίας κατά την επιλογή των συγκρίσιμων οντοτήτων. Εταιρείες που ανήκουν στον ίδιο κλάδο αντιμετωπίζουν παρόμοιες προκλήσεις και πλαισιώνονται από παρόμοιες απαιτήσεις, καθιστώντας τη σύγκριση μεταξύ τους ευκολότερη και πιο ουσιαστική (Ainous, 2018). Επιπλέον, η επιλογή ανταγωνιστών ως συγκρίσιμων οντοτήτων θεωρείται μια ιδιαίτερα συχνή προτίμηση. Οι ανταγωνιστές συνήθως λειτουργούν στην ίδια αγορά και απευθύνονται στο ίδιο κοινό, παρέχοντας έτσι μια ουσιαστική και εποικοδομητική βάση για σύγκριση (Anand & Kodali, 2008).

Τέλος, η επιλογή οντοτήτων που έχουν επιδείξει εξαιρετικές επιδόσεις σε συγκεκριμένους τομείς ή διαδικασίες αποτελεί μια εναλλακτική προσέγγιση. Η δυνατότητα να αντληθούν γνώσεις από τις βέλτιστες πρακτικές των οντοτήτων αυτών και να εφαρμοστούν για τη βελτίωση των δικών επιδόσεων, επισημαίνεται ως ένας πολύτιμος τρόπος για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Hong et al., 2012).

Οι επιλεγμένες οντότητες θα πρέπει να είναι συγκρίσιμες μεταξύ τους όσον αφορά τα μεγέθη, τις λειτουργίες και πολλές άλλες παραμέτρους. Αυτό προϋποθέτει μια εκτίμηση και σύγκριση των αποτελεσμάτων με ακρίβεια και εγκυρότητα, δίνοντας τη δυνατότητα στην επιχείρηση να εξάγει σημαντικές πληροφορίες για τη βελτίωση της απόδοσης και την επίτευξη των στόχων της (Adebanjo et al., 2010).

## **3. Συλλογή δεδομένων**

Κατά την τρίτη φάση της διαδικασίας του benchmarking, πραγματοποιείται η συλλογή των απαραίτητων δεδομένων για τις προς ανάλυση οντότητες (Anand &

Kodali, 2008). Τα δεδομένα αυτά μπορεί να αφορούν διάφορες πτυχές των επιχειρηματικών διαδικασιών, όπως η ποιότητα των προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών, η αποδοτικότητα των διαδικασιών, τα επιχειρησιακά κέρδη, κ.ά. Η ακρίβεια και η συγκρισιμότητα των συλλεγόμενων δεδομένων είναι ουσιαστικές για την εύρυθμη διεξαγωγή της διαδικασίας του benchmarking (Hong et al., 2012).

Για την επιτυχή συλλογή δεδομένων, πρέπει να ληφθούν υπόψη διάφοροι παράγοντες. Πρώτον, πρέπει να καθοριστεί ο τύπος των απαραίτητων δεδομένων, που θα πρέπει να αντικατοπτρίζει τις επιχειρηματικές διαδικασίες και τις σχετικές μετρήσεις. Δεύτερον, πρέπει να επιλεγούν οι κατάλληλες πηγές δεδομένων, οι οποίες μπορεί να είναι εσωτερικές (εταιρικές βάσεις δεδομένων, συστήματα αναφοράς, κλπ.) ή εξωτερικές (δημόσιες βάσεις δεδομένων, αναφορές εταιρειών, έρευνες αγοράς, κλπ.) (Adebanjo et al., 2010). Τέλος, πρέπει να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικές μέθοδοι συλλογής δεδομένων, όπως συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια, παρατηρήσεις, ανασκοπήσεις της λογοτεχνίας, αναλύσεις δεδομένων, κλπ. (Hong et al., 2012).

Η ποιότητα των συλλεγόμενων δεδομένων επηρεάζει σημαντικά την επιτυχία της διαδικασίας του benchmarking (Anand & Kodali, 2008). Η επιχείρηση θα πρέπει να εξασφαλίζει την ορθότητα, την ακρίβεια και την εγκυρότητα των δεδομένων που συλλέγει. Συνεπώς, η συλλογή δεδομένων απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και κατάλληλη εκτέλεση, καθώς και τη χρήση ενδεδειγμένων εργαλείων και τεχνικών (Adebanjo et al., 2010).

#### **4. Ανάλυση δεδομένων**

Μετά τη συλλογή των δεδομένων, ακολουθεί το πολύ κρίσιμο στάδιο της ανάλυσης και της ερμηνείας των αποτελεσμάτων. Στο πλαίσιο αυτό, οι διαφορές, οι αδυναμίες και οι ευκαιρίες βελτίωσης μεταξύ των οντοτήτων αναδεικνύονται μέσω εξειδικευμένων τεχνικών ανάλυσης δεδομένων (Linneberg & Korsgaard, 2019).

Κατά τη διαδικασία της ανάλυσης, αξιοποιούνται διάφορες τεχνικές, όπως η συγκριτική ανάλυση, η οποία επιτρέπει την αναδεικνύουσα σύγκριση των αποτελεσμάτων της επιχείρησης με αυτά των άλλων οντοτήτων, αποκαλύπτοντας αποκλίσεις και διαφορές σε ποιοτικούς και ποσοτικούς δείκτες απόδοσης (Lundgren et al., 2021).

Οι γραφικές παραστάσεις, όπως γραφήματα και διαγράμματα, προσφέρουν οπτικοποίηση των αποτελεσμάτων, διευκολύνοντας την κατανόηση και την ανάλυση των δεδομένων (Boote, 2014). Επιπροσθέτως, η χρήση στατιστικών μεθόδων αυξάνει την επιστημονική αξιοπιστία των συμπερασμάτων (Field, 2013).

Το αποτέλεσμα της ανάλυσης δεδομένων συνεισφέρει στην αναγνώριση των σημείων δυναμικότητας και των πεδίων βελτίωσης για την επιχείρηση. Επιπροσθέτως, αποκαλύπτει τις πρακτικές και τις διαδικασίες που εφαρμόζουν οι πλέον αποδοτικές οντότητες, και παρέχει βασικές πληροφορίες για τις βέλτιστες πρακτικές. Εν κατακλείδι, η ανάλυση δεδομένων καταδεικνύει την κρίσιμη σημασία της στη διαδικασία του benchmarking, καθώς αποτελεί το εργαλείο για την αναγνώριση των πεδίων βελτίωσης και ανάπτυξης, και της διατήρησης ή ενίσχυσης της ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά (Huang, 2009).

### **5. Καθορισμός βέλτιστων πρακτικών**

Η επόμενη φάση της διαδικασίας του benchmarking επικεντρώνεται στην ταυτοποίηση και καθορισμό των "βέλτιστων πρακτικών", που προκύπτουν από την αναλυτική εξέταση και σύγκριση των επιδόσεων διάφορων επιχειρήσεων ή οντοτήτων (Voss et al., 1997; Owen, 1999). Οι βέλτιστες πρακτικές είναι εκείνες οι μέθοδοι, διαδικασίες, τεχνικές ή στρατηγικές που έχουν αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματικές στην επίτευξη προκαθορισμένων στόχων και που συνεπώς μπορούν να θεωρηθούν ως πρότυπα επίδοσης (Zairi, 1994).

Αυτές οι πρακτικές μπορεί να αφορούν ευρεία εύρος λειτουργιών και τομέων μιας επιχείρησης, όπως οι παραγωγικές διαδικασίες, η οργανωτική δομή και κουλτούρα, η ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών, η διαχείριση της καινοτομίας, η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των πόρων, και ούτω καθεξής (Folan & Browne, 2005; Knowles, 2011).

Η ικανότητα να προσδιορίζει, να αναλύει και να εφαρμόζει τις βέλτιστες πρακτικές είναι κρίσιμης σημασίας για μια επιχείρηση, καθώς η υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών μπορεί να επιφέρει βελτιώσεις στην απόδοση, την αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα (Taticchi, 2010; Knowles, 2011). Αυτό με τη σειρά του μπορεί να ενισχύσει την ικανότητα της επιχείρησης να επιτυγχάνει τους στρατηγικούς και λειτουργικούς της στόχους και να παράγει ανώτερη αξία για τους ενδιαφερόμενους.

Η επαγγελματική υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών έχει τη δυνατότητα να καταλήξει σε εξειδικευμένες δράσεις αναβάθμισης (Voss et al., 1997). Μόλις η επιχείρηση εξακριβώσει τις πρακτικές που έχουν αποδείξει την αποτελεσματικότητά τους, έχει την ικανότητα να σχεδιάσει και να εφαρμόσει σχέδια για την ένταξή τους στη δική της λειτουργική υφή (Hong et al., 2012). Τα προγράμματα αυτά μπορεί να επιδιώκουν την αναβάθμιση διαδικασιών, την ελαχιστοποίηση κόστους, την αύξηση της ποιότητας, την προώθηση της καινοτομίας ή οποιοδήποτε άλλο στόχο έχει καθοριστεί (Taticchi, 2010).

Παραμένει σημαντικό για την επιχείρηση να αναγνωρίζει ότι οι βέλτιστες πρακτικές δεν συνεπάγονται απλώς την αντιγραφή των διαδικασιών άλλων οντοτήτων. Αντιθέτως, αυτές πρέπει να τροποποιηθούν και να προσαρμοστούν σύμφωνα με τις συνθήκες και τις απαιτήσεις της δικής της επιχείρησης. Η οριοθέτηση των βέλτιστων πρακτικών πρέπει να λαμβάνει υπόψη τον ειδικό τομέα λειτουργίας, τις δυνατότητες, τους πόρους και τους στόχους της επιχείρησης (Zairi, 1994).

Για να εφαρμοστούν οι βέλτιστες πρακτικές, μπορεί να απαιτηθούν αλλαγές στις διαδικασίες, τις δομές και τις πολιτικές της επιχείρησης (Folan & Browne, 2005). Αυτή η μεταμόρφωση μπορεί να περιλαμβάνει την εκπαίδευση και την ενημέρωση του προσωπικού, την ανάπτυξη νέων διαδικασιών ή την αναδιοργάνωση των τεχνολογικών εφαρμογών. Η συστηματική οριοθέτηση και υλοποίηση των βέλτιστων πρακτικών αποτελεί μια στρατηγική προσέγγιση για την επίτευξη διαρκούς βελτίωσης και ανταγωνιστικότητας (Zairi, 1994).

Συνολικά, η οριοθέτηση των βέλτιστων πρακτικών αποτελεί ένα σημαντικό στάδιο στη διαδικασία του benchmarking, καθώς επιτρέπει στην επιχείρηση να αξιολογήσει τις γνώσεις και τις εμπειρίες των άλλων οντοτήτων για να βελτιώσει την απόδοσή της. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

Για να γίνει αυτό, ωστόσο, η επιχείρηση πρέπει να είναι έτοιμη να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις που παρουσιάζει αυτή η διαδικασία. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την αναγνώριση και την αντιμετώπιση των αντιστάσεων προς την αλλαγή, τη διασφάλιση της απαραίτητης δέσμευσης και της στήριξης από την ηγεσία, καθώς και την εξασφάλιση της κατάλληλης εκπαίδευσης και ενημέρωσης για το προσωπικό (Andersen, 2018).

Επίσης, μπορεί να χρειαστεί να αναθεωρηθούν και να αναπροσαρμοστούν οι υφιστάμενες δομές και διαδικασίες, προκειμένου να υποστηριχθεί η εφαρμογή των νέων πρακτικών. Αυτό μπορεί να απαιτήσει την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, την αναδιάρθρωση των ομάδων εργασίας, την αναθεώρηση των πολιτικών και των διαδικασιών, καθώς και την εκπαίδευση των εργαζομένων στις νέες μεθόδους και τεχνικές (Hong et al., 2012).

Σε γενικές γραμμές, η οριοθέτηση και η εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών μπορεί να αποτελέσει μια ισχυρή στρατηγική για τη βελτίωση της απόδοσης και της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης. Αυτό απαιτεί όμως τη δέσμευση, την προσαρμογή και τη συνεχή προσπάθεια από όλους τους εμπλεκόμενους.

## **6. Εφαρμογή και παρακολούθηση**

Το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας benchmarking αναφέρεται στην εφαρμογή και παρακολούθηση των βελτιστοποιημένων πρακτικών (Andersen, 2018). Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου, οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τις πρακτικές που έχουν αναγνωριστεί ως βέλτιστες και παρακολουθούν την αποτελεσματικότητα των εν λόγω βελτιώσεων. Αυτό συμπεριλαμβάνει την εξέταση των αποτελεσμάτων, την προσαρμογή και την τροποποίηση των βελτιώσεων ανάλογα με τις εξελίξεις και τις αλλαγές στο περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις, όταν εφαρμόζουν τις βέλτιστες πρακτικές, πραγματοποιούν τις απαραίτητες αλλαγές και προσαρμογές στις εσωτερικές διαδικασίες τους, κάτι που ενδεχομένως να περιλαμβάνει την εκπαίδευση του προσωπικού, την εισαγωγή νέων τεχνολογιών, ή την αναδιοργάνωση των εργασιακών διαδικασιών (Hong et al., 2012).

Στη συνέχεια, εξετάζουν την αποτελεσματικότητα των βελτιωμένων πρακτικών, διαδικασία που περιλαμβάνει τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων, καθώς και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Είναι κρίσιμη η εφαρμογή της αποδοτικής μέτρησης για την αξιολόγηση της απόδοσης των βελτιωμένων πρακτικών στην επιχείρηση, όπως η ποιότητα, η απόδοση, το κόστος και η ανταγωνιστικότητα (Anand & Kodali, 2008).

Εάν οι βελτιώσεις επιφέρουν θετικά αποτελέσματα και βοηθούν την επιχείρηση να προσεγγίσει ή να επιτύχει τους στόχους της, τότε οι βελτιωμένες πρακτικές συνεχίζονται και παρακολουθούνται περαιτέρω (Anderson, 2018). Αυτό ενδέχεται να απαιτεί την τροποποίηση των διαδικασιών, επιπρόσθετη εκπαίδευση, ή την

αναθεώρηση των στόχων. Είναι ζωτικής σημασίας η συνεχής και συστηματική παρακολούθηση των βελτιωμένων πρακτικών, καθώς αυτό επιτρέπει στην επιχείρηση να διατηρεί την αποτελεσματικότητα των πρακτικών και να ανακαλύπτει περαιτέρω δυνατότητες βελτίωσης (Anand & Kodali, 2008).

Η διαδικασία του benchmarking αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο στη διαχείριση της ποιότητας, καθώς επιτρέπει στις επιχειρήσεις να συγκρίνουν την απόδοση των προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών τους με εκείνες των κορυφαίων επιχειρήσεων στον τομέα τους (Zairi, 1994).

Εάν κατά τη διάρκεια της παρακολούθησης εντοπιστούν αδυναμίες ή προβλήματα, η επιχείρηση υποχρεούται να εξετάσει τις ριζικές αιτίες και να λάβει τα αναγκαία μέτρα για την αντιμετώπισή τους (Andersen, 2018). Τέτοιες δράσεις μπορεί να περιλαμβάνουν την τροποποίηση των υπαρχουσών διαδικασιών, την επανεκπαίδευση του προσωπικού ή την αναδιοργάνωση των πόρων. Επιπλέον, η επιχείρηση θα πρέπει να επιδειξεί ευελιξία και δυνατότητα προσαρμογής στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και των απαιτήσεων της αγοράς, ώστε να διατηρήσει την ανταγωνιστική της θέση (Hong et al., 2012).

Η εφαρμογή και η παρακολούθηση των βελτιωτικών ενεργειών είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχημένη υλοποίηση της διαδικασίας του benchmarking. Μέσα από αυτή τη φάση, οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν μια συνεχή βελτίωση, αξιοποιώντας τις βέλτιστες πρακτικές και προσαρμόζοντας τις στρατηγικές τους σύμφωνα με τις ανάγκες τους (Zairi, 1994). Η διαδικασία του benchmarking, λοιπόν, περιλαμβάνει τον καθορισμό σαφών στόχων, την επιλογή συγκρίσιμων οντοτήτων, τη συλλογή δεδομένων, την ανάλυση των δεδομένων, τον καθορισμό των βέλτιστων πρακτικών και την εφαρμογή και παρακολούθηση των βελτιωτικών δράσεων (Andersen, 2018). Συνολικά, το benchmarking είναι ένα ισχυρό εργαλείο για τη βελτίωση της ποιότητας, την ανάπτυξη της απόδοσης και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων (Anand & Kodali, 2008).

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Case studies

### 4.1 Η περίπτωση της McDonald's

Η McDonald's, ως ένας από τους παγκοσμίως κυρίαρχους φορείς στον τομέα της γρήγορης εστίασης, έχει υιοθετήσει προηγμένες μεθοδολογίες, συμπεριλαμβανομένης της πρακτικής του benchmarking, προκειμένου να αυξήσει την αποτελεσματικότητά της και να εξασφαλίσει την αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας της σε παγκόσμιο επίπεδο (Marti, 2000; Andersen, 2018).

Στο πλαίσιο αυτό, η McDonald's προσέγγισε εταιρείες που προσφέρουν καθοδηγητικά πρότυπα στη βιομηχανία του γρήγορου φαγητού, όπως η Starbucks και η Chipotle. Το στόχο της ανάλυσης ήταν η απόκτηση εμπειριστατωμένης κατανόησης των διαδικασιών, των στρατηγικών και των τακτικών που χρησιμοποιούν αυτές οι εταιρείες για τη διασφάλιση αποτελεσματικής λειτουργίας και υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

Με βάση τα συμπεράσματα αυτής της ανάλυσης, η McDonald's ενσωμάτωσε τις βέλτιστες πρακτικές στις λειτουργικές διαδικασίες της. Αυτή η εφαρμογή οδήγησε σε ουσιαστικές βελτιώσεις, συμπεριλαμβανομένης της ποιότητας των προϊόντων, της εξυπηρέτησης των πελατών και της αποτελεσματικότητας των λειτουργικών διαδικασιών (Deborah, 2023).

Αξίζει να αναφερθεί το παράδειγμα του "Speedee Service System" που υιοθέτησε η McDonald's, ένα σύστημα που βασίζεται στην αυτοματοποίηση και την αποτελεσματική διαχείριση των διαδικασιών παρασκευής των προϊόντων της, με στόχο τη μείωση του χρόνου αναμονής των πελατών και τη βελτίωση της ταχύτητας εξυπηρέτησης (Gennaro Cuofano, 2023).

Συνολικά, η εφαρμογή των διδαγμένων από την τεχνική του benchmarking επέτρεψε στην McDonald's να αυξήσει την αποτελεσματικότητά της, παρέχοντας γρήγορη εξυπηρέτηση και προϊόντα υψηλής ποιότητας, ενισχύοντας την ανταγωνιστική της θέση στην αγορά (Zairi, 1994).

Επιπρόσθετα, η McDonald's διατηρεί μια διαρκή δέσμευση στην τεχνική του benchmarking, χρησιμοποιώντας την ως μέσο για συνεχή βελτίωση και

παρακολούθηση του ανταγωνισμού, στοχεύοντας στην διατήρηση της πρωτοποριακής θέσης της στη βιομηχανία. Με την παρακολούθηση των τάσεων της αγοράς και την αξιολόγηση των πρακτικών των ανταγωνιστών της, η McDonald's εξασφαλίζει ότι παραμένει στην κορυφή της βιομηχανίας της γρήγορης εστίασης.

Επιπλέον, η McDonald's χρησιμοποιεί την τεχνική του benchmarking για τη βελτίωση των εσωτερικών λειτουργιών της. Αυτό περιλαμβάνει τη βελτίωση των τεχνικών παρασκευής των προϊόντων, της εκπαίδευσης του προσωπικού και των συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας. Η εφαρμογή αυτής της πρακτικής έχει οδηγήσει σε μια σειρά από θετικά αποτελέσματα, όπως η βελτίωση της ποιότητας της εξυπηρέτησης των πελατών και η αύξηση της αποδοτικότητας των εσωτερικών λειτουργιών.

Ωστόσο, η McDonald's αναγνωρίζει ότι το benchmarking δεν είναι μόνο ένα εργαλείο για την ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της στην αγορά, αλλά επίσης ένα μέσο για την ενίσχυση της διαρκούς ανάπτυξης και της καινοτομίας στον οργανισμό (Zairi, 1994). Έτσι, η εταιρεία συνεχίζει να χρησιμοποιεί την τεχνική του benchmarking ως έναν κεντρικό πυλώνα της στρατηγικής της, ενθαρρύνοντας την συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση σε όλους τους τομείς της λειτουργίας της.

Ένας ιδιαίτερα αξιοσημείωτος τομέας εφαρμογής του benchmarking από την εταιρεία McDonald's αφορά την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων για το μενού της. Κατανοώντας και αναλύοντας τις επιτυχημένες πρακτικές που ακολουθούν άλλα εστιατόρια, καθώς και τις εξελισσόμενες τάσεις στον κλάδο της εστίασης, η McDonald's εντοπίζει καινούργιες ιδέες για προϊόντα που θα μπορούσαν να προσελκύσουν και να ικανοποιήσουν την πελατεία της. Είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα η προσπάθεια της McDonald's να προσαρμοστεί στις αυξανόμενες προσδοκίες των καταναλωτών για πιο υγιεινές επιλογές, εισάγοντας στο μενού της σαλάτες και φρούτα (Rajawat et al., 2020).

Παράλληλα, η McDonald's έχει εξελίξει τις τεχνολογικές της δυνατότητες με βάση το benchmarking των τεχνολογικών επιτευγμάτων άλλων επιχειρήσεων. Η εισαγωγή των αυτοματοποιημένων παραγγελιολήπτων (kiosks) σε επιλεγμένα καταστήματα της, επέτρεψε στους πελάτες να παραγγέλνουν μέσω ενός αυτοματοποιημένου συστήματος, βελτιώνοντας έτσι την εμπειρία τους με τη μείωση των χρόνων αναμονής και την εξατομίκευση των παραγγελιών (Rensi, 2018).



Γενικά, το benchmarking έχει επιτρέψει στην McDonald's να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις της αγοράς, να ενισχύσει τις επιδόσεις της και να διατηρήσει την θέση της ως ηγέτης στον κλάδο της γρήγορης εστίασης. Η συστηματική χρήση του benchmarking έχει συμβάλει στη διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος, στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών της (Zairi, 1994).

Σημαντικό είναι ωστόσο να αναφερθούν τα πλεονεκτήματα και τα εμπόδια που αντιμετώπισε η McDonald's κατά τη διαδικασία του benchmarking (Han, 2008):

- **Συλλογή Δεδομένων:** Η McDonald's αντιμετώπισε δυσκολίες στη συλλογή αξιόπιστων δεδομένων από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις μπορεί να μην ήταν πρόθυμες να μοιραστούν εμπιστευτικές πληροφορίες, ενδεχομένως λόγω φόβου ανταγωνιστικών αποκαλύψεων. Για να αντιμετωπίσει αυτό το εμπόδιο, η McDonald's πρέπει να αναπτύξει δίκτυα επαφών με άλλες εταιρείες και να χρησιμοποιήσει την επιρροή της για να πείσει τους ανταγωνιστές να συνεργαστούν.
- **Εφαρμογή Αλλαγών:** Η McDonald's αντιμετώπισε αντίσταση από τους εργαζομένους κατά τη διάρκεια της εφαρμογής των αλλαγών που προέκυψαν από το benchmarking. Οι εργαζόμενοι μπορεί να ανησυχούν για τον τρόπο με τον οποίο οι αλλαγές θα επηρεάσουν τις θέσεις εργασίας τους ή τον τρόπο εργασίας τους. Για να ξεπεράσει αυτό το εμπόδιο, η McDonald's χρειάζεται να επικοινωνήσει αποτελεσματικά με τους εργαζομένους, να τους ενημερώσει για τον λόγο και τα οφέλη των αλλαγών, και να προσφέρει κατάλληλη εκπαίδευση και υποστήριξη κατά την εφαρμογή.

Όσον αφορά τα πλεονεκτήματα που προέκυψαν:

- **Βελτιωμένη Απόδοση:** Με την εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών που προέκυψαν από το benchmarking, η McDonald's κατάφερε να βελτιώσει την απόδοσή της. Για παράδειγμα, με τη μείωση του χρόνου αναμονής των πελατών, βελτίωσε την εμπειρία αγοράς τους και αύξησε την ευχαρίστησή τους, προσελκύοντας έτσι περισσότερους πελάτες.
- **Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα:** Μέσω του benchmarking, η McDonald's ανέδειξε τον εαυτό της ως μία από τις κορυφαίες εταιρίες στον κλάδο της fast

food. Αυτό της προσέφερε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού μπόρεσε να παρέχει υψηλή ποιότητα και ταχύτητα εξυπηρέτησης στους πελάτες, πράγμα που της επέτρεψε να διατηρήσει και να αυξήσει το μερίδιο της αγοράς της.

Με τη σωστή διαχείριση των εμποδίων και την αποτελεσματική εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών που ανέδειξε το benchmarking, η McDonald's επέτυχε τη βελτίωση της απόδοσής της και τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς της στην αγορά του fast food.

## **4.2 Η περίπτωση της Toyota**

Η Toyota Motor Corporation, ένας από τους κορυφαίους παγκόσμιους κατασκευαστές αυτοκινήτων, έχει επωφεληθεί σημαντικά από την εφαρμογή της τεχνικής του benchmarking για την ανάπτυξη και βελτίωση των επιδόσεών της (Hines, 1998).

Εντυπωσιακό παράδειγμα της εφαρμογής του benchmarking είναι το Toyota Production System (TPS), μια πρωτοποριακή μέθοδος διαχείρισης παραγωγής που αναπτύχθηκε με βάση τις βέλτιστες πρακτικές που αναγνώρισε η Toyota μέσω της διαδικασίας benchmarking. Το TPS προωθεί την καθολική αποδοτικότητα μέσω της μείωσης των αποβλήτων, της εξοικονόμησης πόρων και της συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών παραγωγής. Επιπλέον, η Toyota έχει δεσμευτεί απέναντι στην αξιοπιστία και την ποιότητα των προϊόντων της. Στο πλαίσιο αυτό, η εταιρεία έχει υιοθετήσει πρακτικές από άλλους κατασκευαστές αυτοκινήτων που έχουν επιτύχει υψηλά επίπεδα αξιοπιστίας και ποιότητας, αντλώντας γνώσεις και συμπεράσματα μέσω της διαδικασίας του benchmarking. Αυτό έχει συμβάλει στην αύξηση της αξιοπιστίας των αυτοκινήτων Toyota και στην προσφορά υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών (Lee & Jo, 2007).

Επιπρόσθετα, η Toyota έχει αξιοποιήσει το benchmarking για την ενίσχυση της περιβαλλοντικής της συμπεριφοράς, με την ανάπτυξη τεχνολογιών όπως οι υβριδικοί κινητήρες και οι ηλεκτρικοί κινητήρες (Sarlioglu et al., 2015). Εξετάζοντας τις βέλτιστες πρακτικές άλλων εταιρειών και τις νομοθετικές απαιτήσεις, η Toyota έχει προσφέρει πιο φιλικές προς το περιβάλλον λύσεις μεταφορών. Συνολικά, το

benchmarking έχει αποτελέσει ένα ισχυρό εργαλείο που έχει συμβάλει στην επιτυχία της Toyota και την καθιέρωσή της ως ένας από τους κορυφαίους κατασκευαστές αυτοκινήτων στον κόσμο.

Η Toyota, έχει αναπτύξει μια αναγνωρισμένη ικανότητα για την εφαρμογή του benchmarking, ένα στρατηγικό εργαλείο για την βελτίωση της απόδοσης των επιχειρήσεων. Η εν λόγω εταιρεία έχει χρησιμοποιήσει το benchmarking για την αναζήτηση βέλτιστων πρακτικών που μπορούν να ενσωματωθούν στις εσωτερικές της διαδικασίες, προσφέροντας έτσι στους πελάτες της αυτοκίνητα υψηλής ποιότητας, αξιοπιστίας και αποδοτικότητας (Krishna & Nair, 2018).

Ειδικότερα, η Toyota έχει εφαρμόσει το benchmarking στη στρατηγική της για την ασφάλεια των αυτοκινήτων, αναλύοντας και μελετώντας τις πρακτικές των ανταγωνιστών της. Από την εφαρμογή αυτής της διαδικασίας, η Toyota έχει καταφέρει να ενσωματώσει καινοτόμες τεχνολογίες και συστήματα ασφαλείας, τα οποία έχουν συμβάλει στη μείωση των ατυχημάτων και των τραυματισμών που συνδέονται με την οδήγηση (Roohi et al., 2017).

Επομένως, το benchmarking έχει επιτρέψει στην Toyota να καινοτομεί και να προσαρμόζεται στις συνεχείς αλλαγές της αγοράς, επιτυγχάνοντας εξαιρετικά αποτελέσματα σε πολλούς τομείς, από την παραγωγή και την ποιότητα έως την ασφάλεια και την αποδοτικότητα (Anand & Kodali, 2008).

Ωστόσο κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας, αντιμετώπισε τα εξής εμπόδια (Kaplan, 2005):

- **Πρόσβαση σε δεδομένα και πληροφορίες:** Ένα από τα κύρια εμπόδια που αντιμετώπισε η Toyota ήταν η πρόσβαση σε αξιόπιστα δεδομένα και πληροφορίες από άλλες αυτοκινητοβιομηχανίες. Οι ανταγωνιστές είναι συχνά διστακτικοί να μοιραστούν λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τις διαδικασίες τους, την τεχνολογία και τα μυστικά τους. Αυτό οδηγεί σε δυσκολίες στην αξιολόγηση των διαφορών και στη σύγκριση των αποτελεσμάτων.
- **Διαφορετικές πολιτιστικές και οργανωτικές δομές:** Οι αυτοκινητοβιομηχανίες λειτουργούν σε διάφορες χώρες και περιοχές με διαφορετικές πολιτιστικές και οργανωτικές δομές. Αυτό μπορεί να

δημιουργήσει εμπόδια στην κατανόηση και τη μεταφορά των βέλτιστων πρακτικών από μια περιοχή σε μια άλλη.

- **Εσωτερική αντίσταση:** Όπως και στην περίπτωση της McDonald's, η Toyota αντιμετώπισε αντίσταση από τους εργαζομένους κατά τη διάρκεια της εφαρμογής αλλαγών που προέκυψαν από το benchmarking. Οι εργαζόμενοι μπορεί να φοβούνται ότι οι αλλαγές θα επηρεάσουν τη θέση εργασίας τους ή τον τρόπο εργασίας τους.
- **Διαχείριση των δεδομένων:** Η διαχείριση των μεγάλων όγκων δεδομένων που προκύπτουν από τη διαδικασία του benchmarking μπορεί να είναι προκλητική. Απαιτείται η ανάλυση, η οργάνωση και η αξιοποίηση αυτών των δεδομένων για τη λήψη αποφάσεων. Η διαχείριση των δεδομένων αντιμετωπίζει σημαντικές προκλήσεις όταν προκύπτουν μεγάλοι όγκοι πληροφοριών από την διαδικασία του benchmarking. Σε αυτήν την περίπτωση, είναι αναγκαίο να διεξαχθεί μια εκτενής ανάλυση των δεδομένων, να οργανωθούν με συστηματικό τρόπο και να αξιοποιηθούν με στρατηγικό τρόπο για τη λήψη αποφάσεων.

Η ανάλυση των δεδομένων προϋποθέτει την εφαρμογή διάφορων στατιστικών μεθόδων και μοντέλων για την εξαγωγή σημαντικών πληροφοριών από τα δεδομένα. Αυτή η διαδικασία μπορεί να περιλαμβάνει την εφαρμογή τεχνικών όπως η ανάλυση διακυμάνσεων, η συσχέτιση δεδομένων, και η κατανομή των τιμών.

Επίσης, η οργάνωση των δεδομένων είναι απαραίτητη για να διασφαλιστεί η δυνατότητα πρόσβασης και κατανόησής τους από τα μέλη της ομάδας λήψης αποφάσεων. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη δημιουργία βάσεων δεδομένων, την ταξινόμηση των δεδομένων σε κατηγορίες ή κατηγοριοποιήσεις, και τη διαμόρφωση ευανάγνωστων αναφορών.

Τέλος, η αξιοποίηση των δεδομένων είναι κρίσιμο βήμα που επιτρέπει στην ομάδα λήψης αποφάσεων να εξάγει συμπεράσματα και να προβαίνει σε ενδελεχείς αποφάσεις βασιζόμενες στα διαθέσιμα δεδομένα. Αυτό μπορεί να σημαίνει την αναγνώριση των τάσεων, των ανωμαλιών, και των ευκαιριών που προκύπτουν από τα δεδομένα, καθώς και τη διατύπωση συγκεκριμένων στρατηγικών δράσης.

Συνοψίζοντας, η διαχείριση των δεδομένων που προκύπτουν από το benchmarking απαιτεί σύνθετη διαδικασία ανάλυσης, οργάνωσης και αξιοποίησης, προκειμένου να

υποστηρίζει αποτελεσματικά τη λήψη αποφάσεων και τη βελτίωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Για να αντιμετωπίσει αυτά τα εμπόδια, η Toyota πρέπει να επενδύσει στην ανάπτυξη πολύπλευρων στρατηγικών. Αυτές οι στρατηγικές μπορεί να περιλαμβάνουν την ανάπτυξη ενός δικτύου συνεργασίας με άλλες αυτοκινητοβιομηχανίες, την ενίσχυση της εσωτερικής επικοινωνίας και εκπαίδευσης, καθώς και την χρήση προηγμένων τεχνολογιών για τη διαχείριση των δεδομένων. Με αυτές τις προσεγγίσεις, η Toyota μπορεί να αξιοποιήσει τα οφέλη του benchmarking για τη συνεχή βελτίωση των πρακτικών της και την διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.

### **4.3 Η περίπτωση της Apple**

Η Apple Inc. χρησιμοποιεί την τακτική του benchmarking για την ανάπτυξη και βελτίωση των προϊόντων της, ενώ παράλληλα αναβαθμίζει την εμπειρία των χρηστών της. Στην προσπάθεια αυτή, η εταιρεία αναζητά τις βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόζουν άλλες εταιρείες στον τεχνολογικό χώρο και αξιοποιεί αυτές τις πληροφορίες για να ενσωματώσει και να προσαρμόσει τις ανάλογες τακτικές στη δική της στρατηγική. Η ενσωμάτωση της καινοτομίας, της λειτουργικότητας και της υψηλής ποιότητας στα προϊόντα της, έχει οδηγήσει στη δημιουργία προϊόντων που διακρίνονται για την αισθητική τους αρτιότητα και την απροσδόκητη λειτουργικότητά τους (Kahraman, 2023).

Το benchmarking είναι επίσης καίριο για τη βελτίωση της εμπειρίας των χρηστών της Apple. Μελετώντας πώς άλλες τεχνολογικές εταιρείες διευκολύνουν την αλληλεπίδραση των χρηστών με τα προϊόντα τους, η Apple έχει αναπτύξει ένα εύχρηστο και απολαυστικό περιβάλλον για τους χρήστες της (Tracy, 2012).

Επιπρόσθετα, η Apple συνεχίζει να χρησιμοποιεί το benchmarking ως ένα εργαλείο για την καινοτομία. Η μελέτη των βέλτιστων πρακτικών στον τομέα της τεχνητής νοημοσύνης και της εικονικής πραγματικότητας από εταιρείες όπως η Google και η Oculus, έχει επιτρέψει στην Apple να διερευνήσει νέους τομείς καινοτομίας (Introducing Apple Vision Pro: Apple's First Spatial Computer, 2023).

Στον τομέα των κινητών συσκευών και των λειτουργικών συστημάτων, η Apple έχει μελετήσει τις βέλτιστες πρακτικές άλλων κατασκευαστών κινητών τηλεφώνων, όπως η Samsung και η Google, και έχει ενσωματώσει τις παρατηρήσεις και τα διδάγματα που προκύπτουν από αυτές τις αναλύσεις στη δική της στρατηγική. Η συνεχής μελέτη και παρατήρηση των εξελίξεων στον χώρο αυτόν βοηθάει την Apple να διατηρεί την πρωτοποριακή της θέση στην αγορά και να συνεχίζει να προσφέρει στους χρήστες της την καλύτερη δυνατή εμπειρία.

Η Apple Inc., έχει καθιερωθεί ως παγκόσμιος ηγέτης στον τομέα της τεχνολογίας, μέσω της επιδίωξής της για αριστεία, καινοτομία και αποδοτικότητα. Ένας από τους τρόπους με τους οποίους η Apple έχει πετύχει αυτό είναι μέσω της ανάλυσης benchmarking, μιας διαδικασίας σύγκρισης προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών με εκείνες των ηγετών της βιομηχανίας και των παρόμοιων οργανώσεων (Heracleous & Parachroni, 2016).

Η Apple έχει χρησιμοποιήσει το benchmarking ως μέθοδο για τη βελτίωση των υπηρεσιών της, περιλαμβανομένων των iCloud και Apple Music. Μέσω της διερεύνησης των βέλτιστων πρακτικών άλλων παροχέων υπηρεσιών, η Apple έχει υιοθετήσει πρακτικές που αποτελούν την τελευταία λέξη της τεχνολογίας για την αποθήκευση και τον διαμοιρασμό αρχείων, καθώς και για την παροχή υπηρεσιών streaming μουσικής (Gartenberg, 2019).

Η χρήση του benchmarking από την Apple αντικατοπτρίζει μια γενικότερη τάση από την πλευρά των επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από το μέγεθος, να αναζητούν τρόπους για να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους, είτε μέσω της ανάλυσης των βέλτιστων πρακτικών που ακολουθούν άλλες επιχειρήσεις είτε μέσω της σύγκρισης με τις αναφερόμενες επιδόσεις των ανταγωνιστών τους. Τα πλεονεκτήματα του benchmarking περιλαμβάνουν την ανάπτυξη γνώσης και δεξιοτήτων, τη βελτίωση της ποιότητας και της αποδοτικότητας, την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και τη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών. Επομένως, μπορεί να ειπωθεί ότι η Apple, μέσω της χρήσης του benchmarking, επιδιώκει τη διαρκή ανανέωση και βελτίωση, χρησιμοποιώντας τις βέλτιστες πρακτικές ως πλαίσιο αναφοράς για την ανάπτυξη και την επιτυχία (Adebanjo et al., 2010).

Η Apple είναι γνωστή για την προσέγγισή της στον τομέα της τεχνολογίας και της καινοτομίας, χρησιμοποιώντας συχνά τη μέθοδο του benchmarking για τη βελτίωση

των προϊόντων και των υπηρεσιών της. Ωστόσο, αντιμετωπίζει ορισμένες προκλήσεις σε αυτήν τη διαδικασία (Gartenberg, 2019; Kahraman, 2023).

- **Εμπιστευτικότητα και ασφάλεια δεδομένων:** Η Apple λειτουργεί σε έναν κλάδο όπου η προστασία των δεδομένων είναι ζωτικής σημασίας. Κατά τη διαδικασία του benchmarking, πρέπει να εξασφαλίσει ότι οι συνεργάτες διατηρούν την εμπιστευτικότητα των πληροφοριών που μοιράζεται.
- **Πρόσβαση σε εξωτερικά δεδομένα και τεχνολογία:** Η Apple έχει περιορισμένη πρόσβαση σε εξωτερικά δεδομένα και τεχνολογία λόγω του αυστηρού ελέγχου που διατηρεί στο οικοσύστημά της. Πρέπει να εξετάσει τρόπους συνεργασίας με άλλες εταιρείες χωρίς να θέτει σε κίνδυνο την ιδιωτικότητα και την τεχνολογία της.
- **Διαχείριση δεδομένων:** Η Apple πρέπει να αντιμετωπίσει την πρόκληση της διαχείρισης μεγάλων όγκων δεδομένων που προκύπτουν από το benchmarking, χρησιμοποιώντας τα για ανάλυση και λήψη αποφάσεων.
- **Εσωτερική αντίσταση και πολιτισμικές διαφορές:** Οι εργαζόμενοι της Apple μπορεί να αντιδρούν αρνητικά στις αλλαγές που προκύπτουν από το benchmarking. Επίσης, η ποικιλομορφία πολιτισμικών και οργανωτικών δομών μπορεί να δημιουργήσει προκλήσεις στην εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών σε διάφορες αγορές.

Για να αντιμετωπίσει αυτά τα εμπόδια, η Apple θα πρέπει να ακολουθήσει τις εξής δράσεις (Adebanjo et al., 2010):

- **Διαχείριση σχέσεων με συνεργάτες:** Η Apple πρέπει να επιλέγει προσεκτικά τους συνεργάτες της για την διαδικασία του benchmarking. Αυτοί οι συνεργάτες πρέπει να είναι αξιόπιστοι και να μπορούν να διατηρήσουν την εμπιστευτικότητα των πληροφοριών. Οι συμφωνίες και οι συμβάσεις πρέπει να προστατεύουν τα συμφέροντα της Apple.
- **Ευκαιρίες πρόσβασης σε δεδομένα και τεχνολογία:** Η Apple πρέπει να αξιολογήσει τις ευκαιρίες που προσφέρονται για πρόσβαση σε εξωτερικά δεδομένα και τεχνολογία. Αυτό μπορεί να συμπεριλαμβάνει συμφωνίες συνεργασίας, επενδύσεις σε εταιρείες που κατέχουν τα αναγκαία δεδομένα, ή άλλες συμβατικές συναλλαγές που μπορούν να προσφέρουν πρόσβαση σε απαραίτητους πόρους.

- Ενημέρωση των εργαζομένων: Είναι σημαντικό να ενημερώνονται οι εργαζόμενοι της Apple για τη σημασία του benchmarking και του ρόλου τους σε αυτήν τη διαδικασία. Πρέπει να επικοινωνεί ανοικτά με τους εργαζομένους για τα οφέλη που προκύπτουν από το benchmarking και να ενθαρρύνονται να συμμετέχουν ενεργά.
- Στρατηγικές για διαχείριση και αξιοποίηση δεδομένων: Η Apple πρέπει να αναπτύξει στρατηγικές για τη συλλογή, ανάλυση και αξιοποίηση των δεδομένων που συγκεντρώνονται από το benchmarking. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη χρήση προηγμένων τεχνολογιών ανάλυσης δεδομένων και την εκπαίδευση των εργαζομένων στη χρήση αυτών των εργαλείων.

Συνοψίζοντας, η Apple πρέπει να διασφαλίσει την ασφάλεια και την εμπιστευτικότητα των δεδομένων, να εξετάσει τρόπους πρόσβασης σε εξωτερικούς πόρους, να ενημερώσει και να ενθαρρύνει τους εργαζομένους της και να αναπτύξει αποτελεσματικές στρατηγικές διαχείρισης δεδομένων για να αξιοποιήσει τα οφέλη του benchmarking.

#### **4.4 Η περίπτωση της Ford**

Η πρακτική του benchmarking έχει βοηθήσει σημαντικά εταιρείες, όπως η Ford, να βελτιώσουν τις διαδικασίες παραγωγής τους και να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους. Η Ford ειδικότερα, χρησιμοποίησε την τεχνική του benchmarking με στόχο την κατανόηση και την απομίμηση των επιτυχημένων διαδικασιών που εφάρμοξε η Toyota, μια εταιρεία που είχε γνωστοποιήσει την αποδοτικότητα του Toyota Production System (TPS) (Liker, 2021).

Η Ford εξέτασε λεπτομερώς το TPS και κατέληξε στην ανάπτυξη του "Lean Manufacturing", ενός συστήματος που επικεντρώνεται στην αποτελεσματικότητα και την εξοικονόμηση πόρων. Το κύριο στοιχείο του Lean Manufacturing είναι η μείωση των αποβλήτων, η οποία αποβλέπει στην βελτίωση της παραγωγικότητας και την μείωση των κόστων παραγωγής. Εφαρμόζοντας τα στοιχεία του TPS και του Lean Manufacturing στην δική της διαδικασία παραγωγής, η Ford είδε σημαντικές βελτιώσεις στην αποδοτικότητα και την ποιότητα των προϊόντων της. Οι διαδικασίες



έγιναν πιο αποδοτικές, ο χρόνος παραγωγής μειώθηκε, τα αποβλήτωνα μειώθηκαν και η γενική ποιότητα των αυτοκινήτων που παρήχθησαν βελτιώθηκε (Wee & Wu, 2009).

Αυτή η εφαρμογή του benchmarking ήταν πρωτοποριακή και είχε μεγάλο αντίκτυπο στην βιομηχανία αυτοκινήτου γενικά. Η Ford όχι μόνο κατάφερε να βελτιώσει την αποδοτικότητά της, αλλά κατάφερε επίσης να θέσει νέα πρότυπα για τις διαδικασίες παραγωγής στην βιομηχανία αυτοκινήτου (Emiliani, 1998).

Κατά την εφαρμογή του benchmarking, η Ford αντιμετώπισε ορισμένα εμπόδια και αντιμετώπισε τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα (Wee & Wu, 2009; Liker, 2021).

Εμπόδια:

- Πολιτισμικές διαφορές: Η Ford είναι μια αμερικανική εταιρεία ενώ η Toyota είναι ιαπωνική. Οι πολιτισμικές διαφορές και οι διαφορετικές προσεγγίσεις στη διαχείριση μπορεί να αποτελέσουν εμπόδιο κατά την προσπάθεια κατανόησης και απομίμησης του Toyota Production System (TPS).
- Αντίσταση εργαζομένων: Η εφαρμογή νέων διαδικασιών και μεθόδων εργασίας μπορεί να συναντήσει αντίσταση από τους εργαζόμενους, καθώς αλλαγές στην εργασιακή πρακτική μπορεί να είναι δύσκολες για την προσαρμογή τους.
- Πρόσβαση σε δεδομένα: Η πρόσβαση σε δεδομένα και πληροφορίες σχετικά με το TPS της Toyota μπορεί να ήταν περιορισμένη και απαιτούσε συνεργασία από την Toyota

Πλεονεκτήματα:

- Βελτίωση της αποδοτικότητας: Η Ford κατάφερε να βελτιώσει την αποδοτικότητα της παραγωγής της με την εφαρμογή του Lean Manufacturing, μειώνοντας τον χρόνο παραγωγής και τα απόβλητα. Αυτό οδήγησε σε μείωση των κοστών παραγωγής.
- Βελτίωση ποιότητας: Οι διαδικασίες που ανέπτυξε η Ford με βάση το TPS βελτίωσαν την ποιότητα των προϊόντων της. Αυτό μείωσε τον αριθμό των ελαττωματικών προϊόντων και αύξησε την ικανοποίηση των πελατών.

- Καινοτομία: Η Ford καινοτόμησε αναπτύσσοντας το Lean Manufacturing, το οποίο έγινε ένα από τα κύρια συστήματα παραγωγής στην βιομηχανία αυτοκινήτου. Αυτή η καινοτομία της έδωσε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συνολικά, η εφαρμογή του benchmarking βοήθησε την Ford να αντιμετωπίσει προκλήσεις, να βελτιώσει την αποδοτικότητά της και να επιτύχει καινοτομίες στον τομέα της παραγωγής αυτοκινήτων.

Το benchmarking είναι μια χρήσιμη διαδικασία, αλλά παρουσιάζει και ορισμένα μειονεκτήματα, τα οποία μπορούν να επηρεάσουν τις εταιρείες, όπως η Ford, κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της (Liker, 2021):

- Κόστος και χρόνος: Η διαδικασία του benchmarking μπορεί να απαιτήσει σημαντικούς πόρους, τόσο οικονομικούς όσο και ανθρώπινους. Η συλλογή δεδομένων, η ανάλυση τους και οι αναγκαίες αλλαγές στις διαδικασίες μπορούν να είναι χρονοβόρες και δαπανηρές.
- Σύγκριση με διαφορετικούς κλάδους: Σε ορισμένες περιπτώσεις, η σύγκριση με εταιρείες από διαφορετικούς κλάδους μπορεί να οδηγήσει σε ανακρίβειες ή να μην είναι αποτελεσματική, καθώς οι διαφορετικοί κλάδοι μπορεί να έχουν διαφορετικές ανάγκες και πρακτικές.
- Εσφαλμένη εφαρμογή: Η απλή απομίμηση των διαδικασιών μιας άλλης εταιρείας χωρίς κατανόηση του πλαισίου και του περιβάλλοντος λειτουργίας μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία ή σε ανεπιθύμητα αποτελέσματα.
- Έλλειψη καινοτομίας: Η υπερβολική εξάρτηση από την απομίμηση των άλλων εταιρειών μπορεί να αποτρέψει την ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών και πρακτικών, καθώς η εταιρεία ενδέχεται να περιορίζεται στο να ακολουθεί τα υπάρχοντα πρότυπα.
- Ανταγωνιστικά ζητήματα: Κατά τη διαδικασία του benchmarking, εταιρείες όπως η Ford μπορεί να αποκαλύψουν εμπιστευτικές πληροφορίες και διαδικασίες στους ανταγωνιστές τους, προκαλώντας προβλήματα στον ανταγωνισμό.

Παρά τα μειονεκτήματα αυτά, το benchmarking παραμένει μια αξιόλογη διαδικασία που μπορεί να βοηθήσει τις εταιρείες να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους, να μειώσουν τα κόστη και να αναπτύξουν καινοτόμες πρακτικές. Ωστόσο, πρέπει να εφαρμόζεται με προσοχή και να λαμβάνονται υπόψη τα προαναφερθέντα μειονεκτήματα.

## 4.5 Η περίπτωση της Amazon

Η εταιρεία Amazon, η οποία είναι μια κορυφαία εταιρεία στον χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου, χρησιμοποιεί επανειλημμένα την τακτική του benchmarking για να αναπτύξει και να εφαρμόσει νέες διαδικασίες και πρακτικές (Diaconu & Baraitaru, 2019). Αυτό φαίνεται καταρχάς στην περίπτωση της εισαγωγής της υπηρεσίας Amazon Prime. Από την οπτική γωνία του benchmarking, η Amazon μελέτησε τις ταχύτητες παράδοσης των ανταγωνιστών της και κατάφερε να υπερβεί τις προσδοκίες των πελατών προσφέροντας γρήγορη και δωρεάν παράδοση μέσω της υπηρεσίας Prime (Suman et al., 2022).

Σε μία άλλη εφαρμογή του benchmarking, η Amazon μελέτησε επιχειρήσεις όπως η Walmart για την αποθήκευση και την παράδοση προϊόντων. Από αυτή την μελέτη, η Amazon κατάφερε να αναπτύξει το "Fulfillment by Amazon" υπηρεσία, προσφέροντας την υψηλή αποδοτικότητα της αλυσίδας εφοδιασμού της σε άλλους πωλητές (Lai et al., 2018).

Πέραν των λειτουργικών διαδικασιών, η Amazon χρησιμοποίησε επίσης το benchmarking για να καινοτομήσει και να αναπτύξει νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Έχοντας ως benchmark τεχνολογικές εταιρείες όπως η Apple και η Google, η Amazon κατάφερε να δημιουργήσει νέα προϊόντα όπως το ηλεκτρονικό βιβλίο Kindle, τη ψηφιακή υπηρεσία λήψης μουσικής Amazon Music, και το έξυπνο ηχείο Amazon Echo με την φωνητική υπηρεσία Alexa (Diaconu & Baraitaru, 2019).

Επιπλέον, η Amazon ανέπτυξε το δικό της cloud computing σύστημα, το Amazon Web Services (AWS), μελετώντας τις βέλτιστες πρακτικές στον τομέα από άλλες τεχνολογικές εταιρείες (Jackson et al., 2010).

Συνολικά, μέσω της διαδικασίας του benchmarking, η Amazon έχει καταφέρει να αναπτύξει μια επιτυχημένη στρατηγική για τη διατήρηση και την ενίσχυση της ανταγωνιστικής της θέσης στην αγορά.

Η Amazon, ως μία από τις μεγαλύτερες διαδικτυακές εταιρείες λιανικής και υπηρεσιών, έχει χρησιμοποιήσει και αυτή το benchmarking για τη βελτίωση των

λειτουργιών της. Παρακάτω αναλύονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που αντιμετώπισε κατά τη διαδικασία αυτή (Jackson et al., 2010; Suman et al., 2022):

#### Πλεονεκτήματα:

- **Απόκτηση Καλύτερων Πρακτικών:** Ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της διαδικασίας benchmarking για την Amazon είναι η δυνατότητα απόκτησης και κατανόησης των κορυφαίων πρακτικών από άλλες εταιρείες σε διάφορους τομείς. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στην Amazon να βελτιώσει τις διαδικασίες της και να ενισχύσει την απόδοσή της.
- **Βελτίωση της Απόδοσης:** Μέσω του benchmarking, η Amazon μπορεί να αναγνωρίσει τις αδυναμίες και τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση στις λειτουργίες της. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αποτελεσματικότερες διαδικασίες και αυξημένη απόδοση.
- **Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα:** Χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα του benchmarking, η Amazon μπορεί να ενισχύσει τη θέση της στην αγορά και να ανταγωνιστεί αποτελεσματικότερα άλλες εταιρείες, προσφέροντας υψηλότερης ποιότητας υπηρεσίες και προϊόντα.

#### Μειονεκτήματα:

- **Δυσκολία στην Σύγκριση:** Η Amazon δραστηριοποιείται σε πολλούς διαφορετικούς τομείς, όπως η λιανική πώληση, η υποδομή του διαδικτύου και η ψηφιακή ψυχαγωγία. Αυτό μπορεί να καθιστά δύσκολη τη σύγκριση με άλλες εταιρείες που ειδικεύονται σε έναν συγκεκριμένο τομέα.
- **Κόστος και Χρόνος:** Η διαδικασία του benchmarking μπορεί να απαιτεί σημαντικούς πόρους σε όρους χρόνου και χρημάτων. Η Amazon πρέπει να επενδύσει στη συλλογή δεδομένων, στην ανάλυσή τους και στην υλοποίηση αλλαγών, και αυτό μπορεί να απαιτήσει σημαντικά οικονομικά αντίστοιχα.
- **Ανταγωνιστικές Αντιδράσεις:** Όταν η Amazon βελτιώνει τις διαδικασίες της μέσω του benchmarking, οι ανταγωνιστές της μπορεί να αντιδρούν αναπτύσσοντας ακόμη πιο ανταγωνιστικές πρακτικές. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ατέλειωτο ανταγωνισμό και αυξημένη πίεση στην εταιρεία για συνεχείς βελτιώσεις.

Παρά τα μειονεκτήματα, η Amazon συνεχίζει να επενδύει στο benchmarking ως ένα αποτελεσματικό εργαλείο για τη βελτίωση της απόδοσής της και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος στην αγορά.

#### **4.6 Η περίπτωση της Coca-Cola**

Η Coca-Cola έχει χρησιμοποιήσει το benchmarking για να βελτιώσει την αποδοτικότητα των διαδικασιών της και να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της. Σε μια περίπτωση, η εταιρεία χρησιμοποίησε το benchmarking για να συγκρίνει την απόδοση των εγκαταστάσεων της με εκείνες άλλων εταιρειών στον τομέα της βιομηχανίας των αναψυκτικών, προκειμένου να βελτιώσει την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητά της (Coca-Cola Company, 2016).

Η Coca-Cola χρησιμοποίησε επίσης το benchmarking για να μελετήσει και να βελτιώσει τις πρακτικές της στην εξυπηρέτηση πελατών. Μελέτησε εταιρείες που είναι γνωστές για την εξαιρετική τους εξυπηρέτηση πελατών, όπως η Amazon και η Zappos, και εφάρμοσε τις τακτικές που ανέλυσε για να βελτιώσει την εμπειρία των δικών της πελατών (Coca-Cola Company, 2018).

Ακόμη, η Coca-Cola χρησιμοποίησε το benchmarking για να κατανοήσει τις βέλτιστες πρακτικές σε θέματα βιωσιμότητας και κοινωνικής ευθύνης των εταιρειών. Η εταιρεία χρησιμοποίησε αυτές τις γνώσεις για να καθιερώσει νέες πρακτικές που βελτιώνουν την οικολογική αποτύπωσή της και την αντίδρασή της στα κοινωνικά ζητήματα (Coca-Cola Company, 2020).

Συνολικά, μέσω του benchmarking, η Coca-Cola έχει επιτύχει σημαντικές βελτιώσεις στην αποδοτικότητά της, την εξυπηρέτηση των πελατών και τις πρακτικές της σε θέματα βιωσιμότητας.

Ωστόσο κατά τη διαδικασία του benchmarking, η Coca-Cola αντιμετώπισε πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα όπως ακολούθως:

Πλεονεκτήματα:

- Αναγνώριση Καλύτερων Πρακτικών: Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα του benchmarking για την Coca-Cola ήταν η δυνατότητα να αναγνωρίσει και να μάθει από τις βέλτιστες πρακτικές άλλων εταιρειών στον κλάδο των

αναψυκτικών. Αυτό βοήθησε την Coca-Cola να βελτιώσει τις δικές της διαδικασίες και στρατηγικές.

- **Αύξηση της Ανταγωνιστικότητας:** Το benchmarking επέτρεψε στην Coca-Cola να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά των αναψυκτικών. Με βάση τις βέλτιστες πρακτικές, μπορούσε να προσφέρει καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες από τους ανταγωνιστές της.
- **Ενσωμάτωση Καινοτομιών:** Η Coca-Cola μπορούσε να ενσωματώσει καινοτομίες που είχαν αποδειχθεί επιτυχημένες σε άλλες εταιρείες στην δική της στρατηγική. Αυτό την έκανε πιο προσαρμόσιμη στις αλλαγές στην αγορά.

**Μειονεκτήματα:**

- **Διαχείριση Δεδομένων:** Η συλλογή και η διαχείριση των δεδομένων από διάφορες πηγές μπορεί να αποτελέσει πρόκληση. Η Coca-Cola έπρεπε να επιλέξει ποια δεδομένα είναι σημαντικά και πώς θα τα αναλύσει για να λάβει σωστές αποφάσεις.
- **Αντίδραση από τον Προσωπικό:** Οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιδρούν αρνητικά σε αλλαγές που προκύπτουν από το benchmarking. Η αντίσταση από τον προσωπικό μπορεί να απαιτήσει επιπλέον προσπάθειες για να εφαρμοστούν οι βελτιώσεις.
- **Κόστος και Χρόνος:** Η διαδικασία του benchmarking μπορεί να είναι χρονοβόρα και να απαιτεί σημαντικούς πόρους. Η Coca-Cola έπρεπε να επενδύσει σε έρευνα και ανάλυση, καθώς και στην εφαρμογή των αλλαγών που απαιτούνταν.

Παρά τα μειονεκτήματα, το benchmarking βοήθησε την Coca-Cola να βελτιώσει την απόδοσή της και να διατηρήσει τον ανταγωνιστικό της χαρακτήρα στην αγορά των αναψυκτικών.

## Συμπεράσματα

Στην εποχή της ταχύτατης τεχνολογικής προόδου και της αυξανόμενης παγκοσμιοποίησης, το benchmarking αποτελεί μια κρίσιμη διαδικασία για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να διατηρήσουν και να ενισχύσουν τη θέση τους στην αγορά. Επιπλέον, το benchmarking μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της διαφάνειας και της αποδοτικότητας, ενισχύοντας την οργανωσιακή απόδοση και την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών.

Από την ανάλυση των διαφορετικών τύπων benchmarking, διαπιστώνεται πως η επιλογή του κατάλληλου τύπου εξαρτάται από τις μεμονωμένες ανάγκες και τις συνθήκες κάθε επιχείρησης. Η κατανόηση των διαφορετικών προσεγγίσεων μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν μια πιο στοχευμένη και αποτελεσματική στρατηγική benchmarking.

Στην εφαρμογή του benchmarking, η διαχείριση και η ανάλυση των δεδομένων αποτελεί μια απαραίτητη διαδικασία. Η δυνατότητα αξιοποίησης των δεδομένων και η ανάλυσή τους για να δημιουργηθούν εμπειριστατωμένα συμπεράσματα και στρατηγικές είναι κρίσιμη για την επιτυχία της διαδικασίας.

Τέλος, η πρακτική εφαρμογή του benchmarking σε επιχειρήσεις όπως η McDonald's, η Toyota, η Apple, η Ford, η Amazon και η Coca-Cola, έδειξε πως το benchmarking μπορεί να έχει μεγάλη επιρροή στην επιτυχία και την επιβίωση των επιχειρήσεων σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, ενθαρρύνοντας τη συνεχή βελτίωση και την καινοτομία. Συμπερασματικά, το benchmarking αποδεικνύεται ένα ισχυρό εργαλείο για τις επιχειρήσεις, που στοχεύει στην βελτίωση της απόδοσης και της ποιότητας. Η εφαρμογή του στην πρακτική, όπως αποδείχθηκε από τις περιπτώσεις των εταιρειών που εξετάστηκαν, μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές βελτιώσεις και να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το benchmarking δεν είναι μια απλή διαδικασία σύγκρισης, αλλά μια συνεχής διαδικασία μάθησης και βελτίωσης. Επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εκμεταλλευτούν τις καλύτερες πρακτικές, όχι μόνο από τον δικό τους κλάδο αλλά και από άλλους κλάδους.

Η εφαρμογή του benchmarking απαιτεί δέσμευση, στρατηγική σκέψη και προσεκτικό σχεδιασμό, αλλά οι προσπάθειες αυτές μπορούν να αποδώσουν σημαντικά οφέλη. Η συνεχής διαδικασία βελτίωσης που διαμορφώνει το benchmarking είναι κρίσιμη για την επιβίωση και την επιτυχία των επιχειρήσεων στο σύγχρονο, δυναμικό και απαιτητικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Τέλος, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η αποτελεσματική εφαρμογή του benchmarking δεν είναι μια πρόκληση που μπορεί να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε επιχείρηση από μόνη της. Απαιτείται η δημιουργία ενός ολοκληρωμένου πλαισίου και η εφαρμογή των κατάλληλων τεχνικών και μεθοδολογιών, ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις και να αξιοποιήσει πλήρως τα οφέλη αυτής της τεχνικής.



## Βιβλιογραφικές αναφορές

Adebanjo, D., Abbas, A., & Mann, R. (2010). An investigation of the adoption and implementation of benchmarking. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(11), 1140-1169.

Ahmed, A. M., Zairi, M., & Alwabel, S. A. (2006). Global benchmarking for internet and e-commerce applications. *Benchmarking: An International Journal*, 13(1/2), 68-80.

Ainous, R. (2018). The Benchmarking Practices as a Strategic Option to Improve the Performance of Economic Companies. In *Improving Business Performance Through Effective Managerial Training Initiatives* (pp. 86-113). IGI Global.

Anand, G., & Kodali, R. (2008). Benchmarking the benchmarking models. *Benchmarking: An international journal*, 15(3), 257-291.

Anand, G., & Kodali, R. (2008). Benchmarking the benchmarking models. *Benchmarking: An international journal*, 15(3), 257-291.

Andersen, B. (1999). Industrial benchmarking for competitive advantage. *Human Systems Management*, 18(3-4), 287-296.

Andersen, J. A. (2018). Servant leadership and transformational leadership: From comparisons to farewells. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 762-774.

Anderson, E. W., Fornell, C., & Mazvancheryl, S. K. (2004). Customer satisfaction and shareholder value. *Journal of marketing*, 68(4), 172-185.

Bhattacharya, A., & David, D. A. (2018). An empirical assessment of the operational performance through internal benchmarking: a case of a global logistics firm. *Production Planning & Control*, 29(7), 614-631.

Bhutta, K. S., & Huq, F. (1999). Benchmarking—best practices: an integrated approach. *Benchmarking: An International Journal*, 6(3), 254-268.

- Boote, S. K. (2014). Assessing and understanding line graph interpretations using a scoring rubric of organized cited factors. *Journal of Science Teacher Education*, 25(3), 333-354.
- Broome, A., & Quirk, J. (2015). Governing the world at a distance: the practice of global benchmarking. *Review of international studies*, 41(5), 819-841.
- Claro, D. P., & Kamakura, W. A. (2017). Identifying sales performance gaps with internal benchmarking. *Journal of Retailing*, 93(4), 401-419.
- Coca-Cola Company. (2016). 2016 Sustainability Report. The Coca-Cola Company.
- Coca-Cola Company. (2018). 2018 Business & Sustainability Report. The Coca-Cola Company.
- Coca-Cola Company. (2020). Business & Environmental, Social and Governance Report.
- Dattakumar, R., & Jagadeesh, R. (2003). A review of literature on benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, 10(3), 176-209.
- De Jager, M. (1999). The KMAT: benchmarking knowledge management. *Library management*, 20(7), 367-372.
- Deborah, M.S. (2023). *US restaurants set for second-half profit boost as costs ease, demand stays firm*. Reuters; Reuters. <https://www.reuters.com/business/us-restaurants-set-second-half-profit-boost-costs-ease-demand-stays-firm-2023-07-24/>
- Diaconu, M., & Baraitaru, N. (2019). From Business Ideas To Successful Entrepreneurship. *Scientific Bulletin-Economic Sciences*, 18(2), 10-16.
- Elmuti, D., & Kathawala, Y. (1997). An overview of benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 4(4), 229-243.
- Emiliani, M. L. (1998). Lean behaviors. *Management decision*, 36(9), 615-631.
- Erdil, A., & Erbiyik, H. (2019). The importance of benchmarking for the management of the firm: Evaluating the relation between total quality management and benchmarking. *Procedia Computer Science*, 158, 705-714.

- Fallon, N. (2021). The benefits of benchmarking in business operations. *Business News Daily*. <https://www.businessnewsdaily.com/15960-benchmarking-benefits-small-business.html>
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage. <https://users.sussex.ac.uk/~andyf/dsusflyer.pdf>
- Folan, P., & Browne, J. (2005). A review of performance measurement: Towards performance management. *Computers in industry*, 56(7), 663-680.
- Gartenberg, C. (2019). How Apple makes billions of dollars selling services. *The Verge*, 20.
- Gennaro Cuofano. (2023, June 13). *McDonald's Speedee System*. FourWeekMBA. <https://fourweekmba.com/mcdonalds-speedee-system/>
- Ginn, D., & Zairi, M. (2005). Best practice QFD application: an internal/external benchmarking approach based on Ford Motors' experience. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(1), 38-58.
- Goncharuk, A. G., Lazareva, N. O., & Alsharf, I. A. (2015). Benchmarking as a performance management method. *Polish Journal of Management Studies*, 11(2), 27-36.
- Han, J. (2008). The business strategy of McDonald's. *International Journal of Business and Management*, 3(11), 72-74.
- Heracleous, L., & Papachroni, A. (2016). *Strategic Leadership and Innovation at Apple Inc*. SAGE Publications Ltd.
- Hines, P. (1998). Benchmarking Toyota's supply chain: Japan vs UK. *Long range planning*, 31(6), 911-918.
- Hong, P., Hong, S. W., Jungbae Roh, J., & Park, K. (2012). Evolving benchmarking practices: a review for research perspectives. *Benchmarking: An International Journal*, 19(4/5), 444-462.
- HotStats. (2018). *The Story of Benchmarking: History, Processes and Practice*. Hotstats.com. <https://www.hotstats.com/hotel-industry-resources/the-story-of-benchmarking-history-processes-and-practice>

Huang, H. C. (2009). Designing a knowledge-based system for strategic planning: A balanced scorecard perspective. *Expert systems with applications*, 36(1), 209-218.

Indriastuti, H., Nugroho, B., & Aryanto, V. (2017). Small and medium enterprises' product benchmarking advantages on marketing performance. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 8(7), 70-84.

*Introducing Apple Vision Pro: Apple's first spatial computer.* (2023). Apple Newsroom . <https://www.apple.com/newsroom/2023/06/introducing-apple-vision-pro/>

Jackson, K. R., Ramakrishnan, L., Muriki, K., Canon, S., Cholia, S., Shalf, J., ... & Wright, N. J. (2010). Performance analysis of high performance computing applications on the amazon web services cloud. In *2010 IEEE second international conference on cloud computing technology and science* (pp. 159-168). IEEE.

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

Kahraman, R. T. (2023, March 21). *Apple's Peer Group Benchmarks Explained - Phiture - Mobile Growth Consultancy and Agency.* Phiture - Mobile Growth Consultancy and Agency. <https://phiture.com/asostack/apples-peer-group-benchmarks-explained/>

Kaplan, R. S. (2005). The limits of benchmarking. *Balanced Scorecard Report*, 7(6), 12-14.

Knowles, G. (2011). *Quality management.* Bookboon. <https://ds.amu.edu.et/xmlui/bitstream/handle/123456789/14824/Quality%20Management%20-%20192%20pages.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kozak, M., & Rimmington, M. (1998). Benchmarking: destination attractiveness and small hospitality business performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(5), 184-188.

Krishna, A., & Nair, S. V. (2018). Toyota Production System as a Benchmark to Improve Business Productivity. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*.

Kyro, P. (2003). Revising the concept and forms of benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, 10(3), 210-225.

- Lai, G., Liu, H., Xiao, W., & Zhao, X. (2018). 'Fulfilled by Amazon': A Strategic Perspective of Competition at the E-commerce Platform. *Available at SSRN 3270958*.
- Lankford, W. M. (2002). Benchmarking: Understanding the basics. *The Coastal Business Journal, 1*(1), 8.
- Lee, B. H., & Jo, H. J. (2007). The mutation of the Toyota production system: adapting the TPS at Hyundai Motor Company. *International journal of production research, 45*(16), 3665-3679.
- Liker, J. K. (2021). *Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill Education.
- Linneberg, M. S., & Korsgaard, S. (2019). Coding qualitative data: A synthesis guiding the novice. *Qualitative research journal, 19*(3), 259-270.
- Lundgren, C., Bokrantz, J., & Skoogh, A. (2021). A strategy development process for Smart Maintenance implementation. *Journal of Manufacturing Technology Management, 32*(9), 142-166.
- Marti, J. M. V. (2000). ICBS: Intellectual capital benchmarking systems. *International Journal of Technology Management, 20*(5-8), 799-818.
- Meade, P. (2007). *A guide to benchmarking*. Brisbane: Griffith University. [https://planning.curtin.edu.au/local/docs/Guide\\_to\\_Benchmarking\\_Oct2007.pdf](https://planning.curtin.edu.au/local/docs/Guide_to_Benchmarking_Oct2007.pdf)
- Moriarty, J. P. (2011). A theory of benchmarking. *Benchmarking: An International Journal, 18*(4), 588-611.
- Moriarty, J. P., & Smallman, C. (2009). En route to a theory of benchmarking. *Benchmarking: An International Journal, 16*(4), 484-503.
- Owen, J. (1999). *A college guide to benchmarking*. FEDA.
- Pham Evans, M. T., Tisak, D. J., & Williamson, D. F. (2012). Twenty-first century benchmarking: searching for the next generation. *Benchmarking: An International Journal, 19*(6), 760-780.
- Rajawat, A., Kee, D. M. H., Malik, M. Z. B. A., Yassin, M. A. Q. B. M., Shaffie, M. S. I. B. A., Fuaat, M. H. B., ... & Santoso, M. E. J. (2020). Factors: Responsible for McDonald's performance. *Journal of the community development in Asia, 3*(2), 11-17.

Rensi, E. (2018). McDonald's says goodbye cashiers, hello kiosks. <https://www.forbes.com/sites/edrensi/2018/07/11/mcdonalds-says-goodbye-cashiers-hello-kiosks/>

Roohi, N., Wang, Y., West, M., Dullerud, G. E., & Viswanathan, M. (2017, April). Statistical verification of the Toyota powertrain control verification benchmark. In *Proceedings of the 20th International Conference on Hybrid Systems: Computation and Control* (pp. 65-70).

Sarlioglu, B., Morris, C. T., Han, D., & Li, S. (2015, September). Benchmarking of electric and hybrid vehicle electric machines, power electronics, and batteries. In *2015 Intl Aegean Conference on Electrical Machines & Power Electronics (ACEMP), 2015 Intl Conference on Optimization of Electrical & Electronic Equipment (OPTIM) & 2015 Intl Symposium on Advanced Electromechanical Motion Systems (ELECTROMOTION)* (pp. 519-526). IEEE. 3.

Simatupang, T. M., & Sridharan, R. (2004). A benchmarking scheme for supply chain collaboration. *Benchmarking: An International Journal*, *11*(1), 9-30.

Suman, P., Moon, Y. S., & Choi, M. J. (2022). Netflix, Amazon Prime, and YouTube: Comparative Study of Streaming Infrastructure and Strategy. *Journal of Information Processing Systems*, *18*(6), 729-740.

Taticchi, P. (Ed.). (2010). *Business performance measurement and management: new contexts, themes and challenges*. Springer Science & Business Media.

The Benchmarking Group Pty Ltd. (2023). The History of Benchmarking & Gaining Competitive Advantage. <https://benchmarking.com.au/insights-trends/the-history-of-benchmarking/>

Tracy, K. W. (2012). Mobile application development experiences on Apple's iOS and Android OS. *Ieee Potentials*, *31*(4), 30-34.

Voss, C. A., Åhlström, P., & Blackmon, K. (1997). Benchmarking and operational performance: some empirical results. *International Journal of Operations & Production Management*, *17*(10), 1046-1058.

Wee, H. M., & Wu, S. (2009). Lean supply chain and its effect on product cost and quality: a case study on Ford Motor Company. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(5), 335-341.

Yasin, M. M. (2002). The theory and practice of benchmarking: then and now. *Benchmarking: An International Journal*, 9(3), 217-243.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14635770210428992/full/pdf?title=the-theory-and-practice-of-benchmarking-then-and-now>

Zairi, M. (1994). Benchmarking: the best tool for measuring competitiveness. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 1(1), 11-24.

Zairi, M., & Youssef, M. A. (1995). Benchmarking critical factors for TQM: part I: theory and foundations. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 2(1), 5-20.

Zairi, M., & Youssef, M. A. (1996). A review of key publications on benchmarking: part II. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 3(1), 45-49.

Zwikael, O., & Globerson, S. (2006). Benchmarking of project planning and success in selected industries. *Benchmarking: An International Journal*, 13(6), 688-700.