

BENCHMARKING

A benchmarking termékek/szolgáltatások és folyamatok összehasonlító elemzése a legközelebbi versenytársakkal vagy az iparág, illetve adott vállalati folyamat legjobbjaival. A benchmarking a vállalati teljesítmények összehasonlításának egyik eszköze, amelyet rendszeresen, strukturált formában valósítanak meg. A fogalom *Robert C. Camp* nevéhez köthető. A Xerox vezetőjének 1976-tól végzett munkája során fejlődött ki a módszer.

A benchmarking fő célja, hogy rávilágítson arra, hogy a vállalat képes másoktól is tanulni. Céljai közé sorolhatjuk azt is, hogy elemezni lehet vele a vállalat működését, ismertté válhatnak a versenytársak teljesítményei és az iparági jellemzők. A benchmarking segítségével bevezethető a „jobb vállalati gyakorlat” is. Három alapvető benchmarkingtípust szokás megkülönböztetni:

A *vállalaton belüli benchmarking* esetében a vállalat hasonló tevékenységeket folytató egységeit méri egymáshoz. Általában nagyvállalatok alkalmazzák ezt a megoldást. Előnyének tekinthető, hogy az adatgyűjtés egyszerű és nincsenek együttműködési akadályok a felek között. Hátránya a korlátozott látásmód és az elfogultság.

A *vállalatok közötti benchmarking*. Ebben az esetben a vállalat és közvetlen versenytársai vagy hasonló tevékenységgel rendelkező vállalatok között történik az összehasonlítás. Ennek a típusnak az az előnye, hogy hasonló tevékenységeket lehet egymáshoz mérni, hátrányaként jelentkezik viszont az adatgyűjtés nehézsége,

etikai kérdések és ellenséges magatartások.

A harmadik típus a *funkcionális benchmarking*. Ekkor iparágtól függetlenül különböző vállalati funkciók összehasonlítása történik meg a *legjobb gyakorlatot* végző vállalattal. Vizsgálható például a vevőszolgálat teljesítménye, a logisztikai rendszer működése, az elosztási folyamatok. E típus előnyei közé sorolható az, hogy új gyakorlatokat lehet megismerni. Hátránya, hogy az új gyakorlatot más környezetbe átültetni nehéz, illetve az, hogy időigényes.

Szakértők kiemelik, hogy míg a kezdeti időszakban a könnyen összehasonlítható, egyedi mutatók összehasonlítása állt a benchmarking középpontjában, a hangsúly ma egyre inkább a folyamatok elemzésére helyeződik.

A benchmarking folyamatát általában öt szakaszra bontják: Az első szakaszban határozzák meg a *benchmarking tárgyát*. Ilyen lehet például a logisztikai tevékenység. Ezután történik a *benchmarking team* kialakítása, amely megvalósítja az eljárást. A teamben vállalati szakembereken kívül külső szakértők is részt vehetnek. A benchmarking harmadik szakaszában jelölik ki a *folyamatban résztvevő partnereket*. A következő szakaszban határozzák meg az *adatgyűjtési módszert*, és ekkor végzik magát az *adatgyűjtést* is. Az adatgyűjtést végezheti a vállalat maga, de megbízhat harmadik felet, külső tanácsadót is. Az adatok rendelkezésre állása után történik az *adatok elemzése*, amely során a vállalatok értékeli

az eredményeket, meghatározzák azokat az eltéréseket, amelyek jelentősen befolyásolhatják a vállalat teljesítményét. A benchmarking ötödik szakasza a *cselekvés*, a feltárt hiányosságok és problémák megszüntetéséhez szükséges lépések *megvalósítása*. Mivel a benchmarking elemzés folyamatos eljárás, ezért a cselekvési szakasz után nem fejeződik be, hanem kezdődik előlről, természetesen mindazon változtatások mellett, amelyek az eljárás során szükségessé váltak.

A benchmarking eljárás alkalmazásának egyik fő előnye, hogy a vállalat képessé válik arra, hogy jobban megismerje saját működését és teljesítményét. Ez alapján meg tudja határozni erős és gyenge pontjait. A folyamat során valós értékelést kaphat a vállalat sa-

ját tevékenységéről, és lehetősége nyílik arra, hogy a létező gyakorlaton túl egy jobb gyakorlatot bevezethessen. A benchmarking a *folyamatos fejlesztés* (→ *kaizen*) egyik módszertana is.

A benchmarking eljárásnak természetesen vannak buktatói is. Ide sorolható a vállalat azon félelme, hogy az információk megosztásán keresztül elveszítheti versenyelőnyét. Szintén ellenérvként hozzák fel a benchmarkinggal szemben azt, hogy ez nem más, mint a jobb gyakorlat másolása. A benchmarking nem csodaszer, így alkalmazása során nem lehetünk türelmetlenek, mert az eljárásból adódó eredmények nem azonnal jelentkeznek.

Horváth Annamária

FELHASZNÁLT ÉS AJÁNLOTT IRODALOM:

- Bendell, T. – Boulter, L. – Kelly, J. (1993): *Benchmarking for Competitive Advantage*. Pitman Publishing.
- Camp, R. C. (1998): *Üzleti folyamat benchmarking*. Műszaki Könyvkiadó.
- Evans, A. (1997): *Benchmarking*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Hiebeler, R. – Kelly, T. B. – Ketteman, C. (1998): *Best Practices: Building Up Your Business with Customer-focused Solutions*. Simon and Shuster
- Horváth Annamária (1998): *Benchmarking a logisztikában*. In: *Logisztika évkönyv '98*. MLE-LFK.
- Spendolini, M. J. (1992): *The Benchmarking Book*. Amacom.
- Watson, G. H. (1993): *Strategic Benchmarking*. John Wiley and Sons.
- Wimmer Ágnes (1999): *Teljesítménymérés*. In: *Chikán Attila – Demeter Krisztina (szerk., 1999): Az értékeremtő folyamatok menedzsméte*. Aula Kiadó.
- www.apqc.org/best (American Productivity and Quality Center's Benchmarking and Best Practice)
- www.best-practice.com