

BENCHMARKING A VÁLTOZÁSMANAGEMENT SZOLGÁLATÁBAN

Deák Csaba

Egyetemi Tanársegéd

Miskolci Egyetem, Szervezési és Vezetési Tanszék

Minden változás célja, legyen az csupán egy osztályra vonatkozó vagy egy egész nagyvállalatra, hogy fenntartsák, illetve javítsák az üzleti egység versenyképességét és biztosítsák fennmaradását a piacon. A változás szükségszerűsége - egyszerűen fogalmazva - akkor merül fel, amikor a régi, megszokott szabályok, működési módok már nem képesek megfelelni a piaci környezet, a fogyasztók elvárásainak. [1]

Változásvezetés, vagy a még népszerűbb, idegen nevén "change management" nem is oly rég terjedt el a mindennapi üzleti élet nyelvhasználatában. Nyugati piacgazdasági rendszerekben változásvezetés teóriák tucatjait fejlesztették ki, s tesztelték megvalósíthatóságukat az elmúlt négy-öt évtizedben.[2]

Természetesen a "change management" teóriák nem, mint kész elméletek születtek, hanem mint tapasztalatok halmaza, amelyek később álltak össze mint egységes egész. Manapság illetve az elmúlt néhány évben egyre gyakrabban hangzik el egy fogalom, melynek hazánkban is létjogosultsága van. A benchmarkinggal - hiszen erről van most szó - kapcsolatosan számos kérdés merült fel.

- Mi is az a benchmarking?
- Milyen különböző variációk léteznek?
- Hogyan használják más vállalatok és a tanácsadók a benchmarkingot?
- Mi volt a kulcslecke, amit megtanultak?
- Mi a benchmarking legjobb gyakorlata?
- Hogyan kell a benchmarkingot használni az adott üzletkörön belül?

Ahhoz, hogy ezekre kérdésekre választ találjunk, ismerjünk meg először a változtatással, változással néhány gondolatot.

A változás iránya

A változás elfogadása az egyének szintjén nehéz feladat, ettől ha beszélhetünk nehezebb feladatról, az a változtatások elfogadtatása másokkal, vagy a változás megtervezése.

A változtatás irányának meghatározása komoly és összetett feladat minden egyes változtatni kívánó vállalat és annak vezetői számára. Két fő irányt lehet kijelölni. Az egyik, ha abszolút újat hozunk létre, tehát innováció segítségével határozzák meg a változás levezetői az új folyamatot. A másik lehetőség, amikor egy, már mások által használt vagy a szervezeten belül más területen alkalmazott folyamatot veszek át, építek be saját szervezetünk megújítani kívánt rendszerébe. Ez utóbbi szintén két típusra osztható: ha egy mások vagy mások által használt folyamatot ugyanazon a típusú területen építem be, mint az eredeti másolt folyamat volt illetve ha teljesen más

területen használok fel a megszerzett tudást és így újból innovatívnak tekinthető a változtatás.

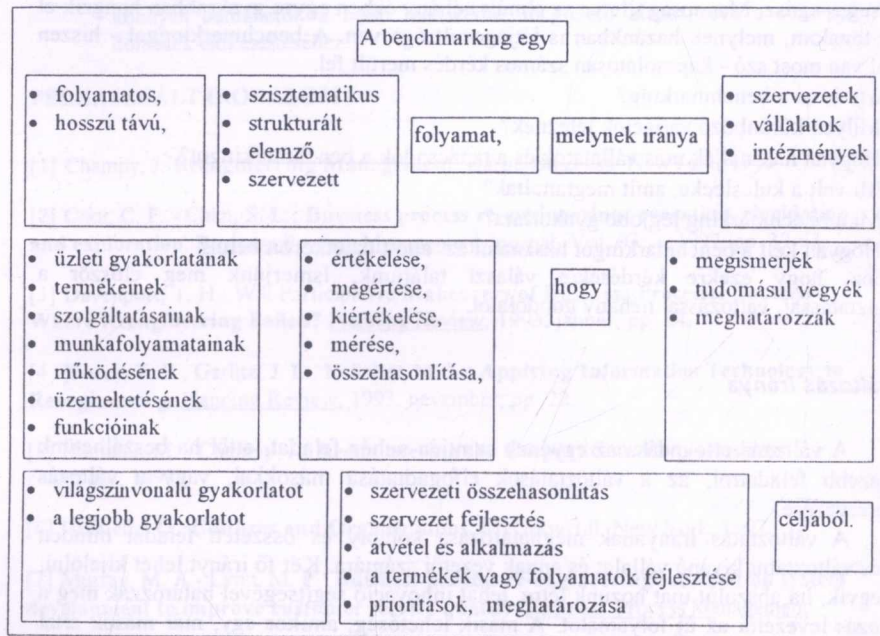
A változás irányának meghatározása		
Innováció	Átvétel	
	Újszerű alkalmazás	Másolat

1. ábra

A változási irány meghatározásának lehetőségei

A benchmarking abban az esetben nyújt segítséget, amennyiben nem arra vállalkozik egy szervezet, pontosabban annak vezetői, hogy korszakalkotóan új folyamatokat alkalmazzanak. Hozzásegít más vállalatok, szervezetek tapasztalatainak szervezeti szintű megtanulásához. Egyetlen szervezetnek sincsen sem ideje sem erőforrása, hogy minden egyes hibát maga kövessen el.

A szakirodalmat tanulmányozva hamarosan nyilvánvalóvá válik, hogy a benchmarkingnak nagy számú megközelítése létezik. Számos könyv és szakértő más-más definíciót használt illetve fogalmazott meg a benchmarking meghatározására. A benchmarking különböző definícióit az alábbi menü szemlélteti. [3]



2. ábra

A benchmarking menü

A benchmarking

A rövidített verzió szerint a benchmarking egy strukturált és tervezett tanulási metódus. Az alábbiakban látható, hogy milyen előnyök származnak a benchmarking alkalmazásából.

- A benchmarking megmutatja, hogy milyen a szervezet vagy egy folyamat teljesítménye a legjobbakéval összehasonlítva.
- Meghatározza, hogy melyek a szervezet erős illetve gyenge pontjai.
- Segít szervezeti prioritásokat felállítani az egyes fejlesztési tevékenységek között.
- Bizonyosságot nyújt a szervezet javító-fejlesztő akciótervei számára.

Alapvetően két dolog az, ami a benchmarking tárgya lehet:

1. teljesítménymutatók illetve rajtuk keresztül a teljesítményszintek

- haszonrész, ár, ár, fedezeti szint
- tőkehozam (saját és idegentőke megtérülési rátája)
- forgási sebesség, készlethez kapcsolódó egyéb mutatók,
- selejtarány, hibaszázalék,
- termelékenységi mutatók (egy munkásra, egy dolgozóra jutó árbevétel vagy nyereség)

2. a teljesítményeket létrehozó üzleti folyamatok

- termék vagy szolgáltatás előállításának folyamata
- termék vagy szolgáltatás eljuttatása a fogyasztóhoz [4]

A benchmarking folyamatának meghatározása hasonló a definíciójához: ahány szerző, annyi típusú megközelítés. Létezik négy, öt, nyolc, tíz vagy tizenkét stb. lépésből álló benchmarking folyamat is. (Ezek bemutatása és összehasonlítása külön előadást igényelne.) A benchmarking egyik élővása a Xerox egy 10 lépésből álló folyamatot határozott meg a benchmarking számára:

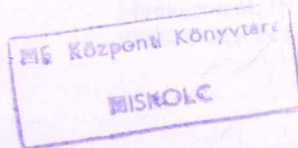
1. A benchmarking tárgyának azonosítása
2. Az összehasonlítandó vállalatok kijelölése
3. Az adatgyűjtési módszer és a gyűjtendő adat meghatározása
4. A jelenlegi hiányosságok meghatározása
5. A projekt jövőbeni teljesítménye
6. Tények továbbítása és az eredmények elfogadása
7. Funkcionális célok felállítása
8. Akciótervek kidolgozása
9. A tervek megvalósítása és a monitoring folyamat
10. A szint hitelesítése

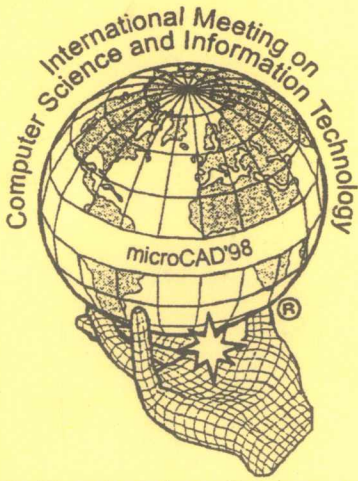
Más felosztásban az első három a tervezés a negyedik és ötödik lépés az analízis, a következő kettő az integráció míg a három végső az akció fázisához tartozik. A Xerox gyakorlata szerint a legtöbb hibát az első lépésnél követik el. [5]

TARTALOM

Szintay I.: A virtuális vállalat és a corporate governance.....	3
Szakály D.: Virtualizálódás a tudásalkotás új dimenziói.....	9
D. Malindzák: Transformation Model of TU Mining Faculty in Kosice in Period of 1993-97.....	13
K. Kostúr, R. Raschman: The Experiences and Future Tasks of the Manager Education at the Technical University of Kosice.....	19
L. C. P. M. Meijs: Management of Volunteer Organizations: Organizational Control.....	23
Tóthné S.G: Munkaügyi kapcsolatok, szociális partnerség Európában.....	27
Bozsik S.: A konszolidált bankok privatizációjának tapasztalatai.....	31
Gutassy A.: Intergrált menedzsment rendszer.....	35
F. Tiberiu: A Comparative Approach of the Romanian Culture and Management.....	39
Heidrich B.: A kultúra teremtés és változtatás vezetői szempontjai.....	43
Veresné S. M: Szervezeti változások támogatása.....	49
Nagyné S. M: Folyamatorientált controlling megjelenése a vállalati költséggazdálkodásban.....	53
J. Wachol: Statistical Quality Control using Statgraphics and Statistica.....	57
Bíró Z.: minőségbiztosítási szabályzatok helye a vállalati szabályrendszerben.....	61
Füstös J.: Az informatika a reengineering szolgálatában.....	65
Deák Cs.: Benchmarking a változásmanagement szolgálatában.....	69
Heidrich É.: Nagyító alatt a projekt menedzsment, avagy jellegzetes problémák a projektek tervezése és lebonyolítása során.....	73
Edelényi Cs.: A Kanban termelésirányítási rendszer informatikai háttere.....	79
Horváth Cs.: Virtuális szervezetek statikus és dinamikus megközelítésben.....	83
Bagi B.: Az újrahasonosítás, mint a programozott környezetvédelem eszköze.....	89
J. Mrsa: Mathematical Modelling of Depreciation in Inflation.....	95
M. Cicin- Sain, M. Cicin-Sain: Hyperreport - The Help in Understanding of Financial Reports and Statements Using Hypermedia.....	99
Szemán J.: A vállalati mutatók fontossága.....	103
J. Kapás: Evolutionary Economics, Strategy and Its Need for Computer Support.....	107
Uglyai Gy.: Mellékszolgáltatások a stratégiai személyzeti marketingben.....	113
Matiscsákné L. M: Multinacionálisvállalatok személyzetbeszerzési politikája a nemzetközi vezetőszerék hid szerepe.....	117

Csordás T.: Teljesítmény menedzsment.....	121
Dabasi H. Zs.: Transznacionális vállalatok szerepe a migrációban.....	123
Szabó L.: A magyar feldolgozóipari vállalatok nemzetközi versenyképességének alakulása 90-es években.....	127
Pál D.: Hatékony vezetés a versenyképesség javításának érdekében.....	131
Eszes L.: Globális termelésmenedzsment és stratégia.....	135





Miskolc-Egyetemváros, February 24-26, 1998

microCAD '98
International Computer Science Conference
February 25-26, 1998



N: MANAGEMENT
Section N: Management