

KÖNYVISMERTETŐ

Claus W. GERBERICH

BENCHMARKING

Saldo Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Rt.

Budapest, 2000. 104 p.

A Benchmarking nálunk még kevésbé ismert rendszere a legjobbaktól való tanulás, a legjobb gyakorlat alkalmazásának keresését, a szervezett tapasztalatcserét és az így nyert tapasztalatok felhasználását, gyakorlatba való átültetését foglalja magában. Az ezzel a témakörrel foglalkozó összeállítás a Kiadó 1999-ben indított Zsebkönyv-sorozatának 5. köteteként jelent meg. A sorozat eddig megjelent könyvei a retorikai ismeretekkel, a befektetési tudnivalókkal, a szerzői joggal és az önmenedzseléssel foglalkoznak. A sorozat további kötetei előreláthatóan a stresszről (még idén megjelenik), a sikeres kereskedelemről, és az Európai Unióra való felkészülésről tájékoztatnak majd. A benchmarking módszerét elfogadó cégek tehát az iparágban a legjobb eredményeket elért vállalkozásoktól kívánnak tanulni úgy, hogy először saját tevékenységüket, teljesítményüket és módszereiket tárgyalatosan lemérik, majd összehasonlítják a piacon a legjobban szereplők hasonló adataival. Mindezt abból a célból végzik, hogy a szükséges változtatások elvégzése után ők is a legjobbak közé kerülhessenek. Hogyan bonyolítható le a tapasztalatcsere? Hogyan hajthatók végre a szükséges változtatások? Mik a benchmarking előnyei? Mit lehet összehasonlítani? Ezekre és a hasonló kérdésekre kapunk tömören választ a kiselőkönyvből.

A német szerző – többek közt – rámutat, hogy a benchmarkingot választó vállalatok vezetőinek alaposan kell ismereniük saját üzemi folyamataikat, hogy feltárhassák a gyenge teljesítmények okait. Ez a vállalkozás átvilágításával,

az értékteremtési láncolat teljes áttekintésével jár. A felmérés után a kitűzött célok többnyire változtatásokat követelnek meg a cég vezetésében és kultúrájában, ami rendszerint a szervezeti struktúra megváltoztatását is maga után vonja. A következő lépésben azzal kell foglalkozni, hogy a megvizsgált vállalkozások hogyan, milyen technikákkal érték el eredményeiket. Összehasonlításra alkalmas cég hiányában olyan tanácsadó céghez kell fordulni, amely segít az adatok beszerzésében. Az összehasonlítás és az azt követő elemzések módja alapján folyamat-, stratégia- és struktúra benchmarking különböztethető meg. Ezen túlmenően belső és külső benchmarkingról is beszélhetünk. Az előbbi az összehasonlítást csak a cégen, cégcsoporton belül végzi el; a külső benchmarking más vállalkozások teljesítményeit vizsgálja (versenyorientált vagy funkcionális benchmarking). A benchmarkingnak mindenképpen cselekvésre kell ösztönöznie!

A belső benchmarking különösen jól alkalmazható nagy, kibővített vállalkozásoknál, nemzetközi tevékenységet folytató konserneknel, vegyes vállalatoknál. A külső benchmarking azt mutatja meg, hogy melyek a legjobb eredmények országon belül vagy nemzetközi viszonylatban és milyen módszerekkel érték el azokat. A versenytársakkal való összehasonlítás előnyeinek és kockázatainak bemutatása után arról olvashatunk, hogy a benchmarking összetett feladatainak elvégzésére legmegfelelőbb egy több szakterületet átfogó munkacsoport létrehozása, amely véghez viszi a folyamatot és felelős az eredményekért. Megismerjük ennek felépítését, feladatait, tagjai kiválasztásának szempontjait, majd a benchmarking gyakorlatában előforduló hibákat is (hiányos előkészület, nem megfelelő partner és viszonyítási pontok kiválasztása, túl sok adat gyűjtése, nem reális időtervezés, a munkacsoport helytelen összeállítása, a legjobb technikák módszerének elve-

tése). A benchmarking tervezésénél szükséges felméréseket, intézkedéseket és lépéseket összefoglaló lista szemlélteti a könyvben.

A továbbiakban a benchmarking folyamatának egymásra épülő öt szakaszáról olvashatunk. Ezek: a benchmarking tárgyának kiválasztása, a viszonyítási alapok meghatározása, a tulajdonképpeni összehasonlítás, az intézkedésről készített terv, végül pedig a megvalósítás. A szerző felsorolja az első szakaszban elvégzendő feladatokat (a munkavégzés hatékonyságának, a célkitűzéseknek, az ügyfelek követelményeinek, a problémáknak, a szükséges változtatásoknak stb. a vizsgálata). A folyamat elején a saját vállalkozás elemzése áll, a benchmarking tárgyai termékek, módszerek vagy folyamatok lehetnek; mindezeket példák szemléltetik a könyvben. A végrehajtandó változások középpontjában a vállalkozás vezetése áll; ezt a struktúra, a kultúra és a dinamika szem előtt tartásával kell elvégezni. A megfelelő partner kiválasztásánál a közvetlen kapcsolatfelvétel nem mindig jön könnyen létre, szükség lehet közvetítő igénybevételére is; képet kapunk az erre a célra rendelkezésre álló intézmények kiválasztásánál követendő szempontokról is. Összefoglaló lista segíti a megfelelő partner megtalálását.

A folyamat harmadik szakaszában történik meg a tényleges összehasonlítás a benchmarking-partnerek közötti viszonyítási pontok feltárásával, összevetésével. Az információk szerzése közvetlenül a partnertől származó elsődleges és egyéb, másodlagos (folyóiratok, előadások, szakmai konferenciák stb.) adatokból történhet. A közvetlen kapcsolatfelvétel formáiról, a kérdőív elkészítéséről, a megbeszélések lefolytatásáról, az adatok összehasonlításáról és a vállalkozás vezetői számára készítendő jelentés elkészítéséről szintén szó van a könyvben. Ennek során ellenőrizni kell, hogy a számadatok helyesek-e, szerepelnek-e a legjobb eredmények, eljárások, módszerek, technikák.

Végül pedig – a benchmarking eredményeinek felhasználása keretében – arról kell képet nyerni, hogy megtörtént-e a szükséges, helyes intézkedések, a dolgozókat kellőképpen bevonták-e és tájékoztatták-e őket, felhasználják-e kreativitásukat (erre tíz ötletet ír le a szerző), intézkedése történtek-e a folyamatok optimalizálására, a hatékonyság növelésére. A benchmarking azt is magában foglalja, hogy a folyamatos fejlesztéssel a vállalkozás sikeres működését biztosítsa; a mérésen, összehasonlításon kívül a megvalósítást és a dokumentálást is magában foglalja. Az ismeretek helyes felhasználásához bizalom, összehangolás, ösztönzés és megfelelő kommunikáció szükséges.

R.I.

Carl Shapiro – Hal R. Varian

AZ INFORMÁCIÓ URALMA

A digitális világ gazdaságtana

Geomédia Kiadói Rt. Bp., 2000. 384 p.

A szerzők – a kaliforniai Berkeley Egyetem oktatói – rendszerbe foglalva mutatják be azokat a fogalmakat és stratégiákat, amelyekre mindenkinek szüksége van, aki jól akar tájékozódni a hálózati gazdaságban. Kifejtik, hogy a technológia változik, de a gazdasági törvények változatlanok; ezért az alapvető közgazdasági fogalmakkal jól jellemezhetők, hogy miként alakulnak modern korunk gazdasági ágazatai. Elsőként azt vizsgálják, hogy az információ mennyit ér a fogyasztóknak. Az információ szolgáltatója akkor teremt valódi értéket, ha megtalálja a közvetíti azt, ami a fogyasztó számára hasznos; így tehát az információs termékek árát a fogyasztók értékítélete alapján kell megállapítani. Természetesen az emberek többféleképpen használják ugyanazt az információt, s így az eltérő értékítéletek differenciált árakhoz vezetnek. Ennek stratégiái közé tartozik az információ eladása az elkülöníthető piacokon, va-

lamint az információ változatokra bontása. Az a vállalat jár a legjobban és az lesz a legsikeresebb, amelyik a legjobban érti és ismeri az információs rendszereket és a kiegészítő termékeket.

Az információ előállításánál a fennmaradó termelési költségek magasak, a sokszorosítás, az újraelőállítás költségei azonban alacsonyak. Az információs gazdaságban az eladóknak vállalniuk kell az új termékek marketingköltségeit is, mert csak így tudják felkelteni a potenciális vásárlók figyelmét. A már létrehozott információból úgy nyerhetjük ki a legnagyobb értéket, ha az egyéni igényekhez igazítjuk a terméket és olyan árképzési megoldásokat alakítunk ki, amelyek ennek az értéknek a lehető legnagyobb hányadát hasznosítják. Mindehhez alaposan meg kell ismerni a vásárlókat, ez az információs gazdaságban még fontosabb talán, mint az iparban. A differenciált árképzés három típusa: a személyre szabott ár, a változatok különböző árai és a csoportár; a szerzők részletesen bemutatják ezek jellemzőit s tanácsokat adnak eredményes alkalmazásukhoz. Így válik lehetővé, hogy a maximális értéket kapjuk termékünkért a piacon. A lehetőségek sokfélék (késleltetés, a felhasználás rugalmassága stb.). A változatok kidolgozását a piac és a termék elemzése segíti elő; a termékcsomagok összeállítása a változatok kialakításának különleges formája, számos érv szól alkalmazásuk mellett.

Az internetes jogvédelem keretében a jogokkal való gazdálkodással ismerkedünk meg. Arra kell törekedni, hogy olyan feltételeket teremtsünk, amelyek növelik szellemi tulajdonunk értékét; gazdaságtörténeti példák szemléltetik ennek gyakorlati alkalmazását. A sikerhez azt is meg kell érteni, hogy milyen költségeket okoz a technológia – vagy a márkaváltás. Jelentős költségekkel jár az információs technológiáról egy másikra való áttérés; ez a jelenlegi rendszerhez vagy márkához köthet le bennünket. Olvashatunk arról, hogy a lekötést hogyan lehet saját javunkra fordítani. A költségek felmérésével meghatározható, hogy a lekötés hogyan érinti vállalkozásun-

kat; megfelelő stratégiákkal elérhető, hogy a lekötés hasznunkra legyen. Ezekkel a lehetőségekkel ismerkedünk meg a könyv 6. fejezetében.

Az új információs gazdaságot a hálózati gazdasági rendszerek jellemzik; a technológiák általában hosszú bevezetési időt igényelnek, amelyet robbanásszerű növekedés követ, döntő fontosságú a pozitív visszacsatolás. Ennek dinamikus folyamatát ismerjük meg a könyv 7. fejezetében gazdaságtörténeti példák bemutatása kíséretében. A hálózati piacokon különösen fontos idejében megállapítanunk, hogy kik a szövetségeseink és kik az ellenfeleink, kikre van szükségünk és hogyan tudjuk megnyerni őket. Óvakodni kell a szabványosításban látszólag részt vevő olyan vállalkozásoktól, amelyek valójában nem érdekeltek abban, hogy egy új szabvány megszülessen és sikeres legyen. A szabványok ugyanis több fontos vonatkozásban megváltoztatják a verseny természetét. Szó van itt – többek között – a bizonytalanság mérsékléséről, a szabványok és az árak összefüggéseiről, a szabványmegállapítás menetéről és taktikáiról, valamint a szövetségesek összegyűjtéséről és a velük kialakítandó kapcsolatokról.

A szabványok háborúja című (9.) fejezetben az annak megnyeréséhez szükséges legfontosabb eszközöket ismerjük meg. Ezek: a felhasználói kör ellenőrzése, a szellemi tulajdonságok, az újítási képesség, az első lépés előnye, a gyártási kapacitások, az erős kiegészítők és az ismert márkanév. Ezek előnyt biztosítanak a többi vállalattal szemben és a szabványtárgyalásokon is: hozzásegítenek az érdekeinknek megfelelő szabványok elfogadásához. A szabványcsata két alapvető taktikája a megelőző pozíciószerezés és a várakozások kezelése. Az előbbi arra irányul, hogy mi legyünk az elsők a piacon, az utóbbi legközvetlenebb módszere, ha szövetségeseket keresünk és meggyőzően hirdetjük termékünk meglévő vagy jövőbeni népszerűségét. Gazdaságtörténeti példák szemléltetik ezeknek a taktikáknak széles körű alkalmazási lehetőségeit.

A könyv utolsó (10.) fejezete az infor-